

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOD MAMMARI TIZI OUZOU
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences économiques



Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité : économie et gestion de l'entreprise

Thème

**La places des études de marché
dans le diagnostic stratégique**

Présenté par :

- ALKAMA Aghiles

Dirigé par :

-Mme MATMAR Dalila

Devant le jury composé de :

- **Président : Madame SALMI, MAA, UMMTO**
- **Examineur : Madame TASSADE, MAA, UMMTO**
- **Rapporteur : Mme MATMAR Dalila, Professeur, UMMTO**

Année universitaire : 2022/2023

REMERCIEMENTS

La présentation de cette modeste contribution me permet d'exprimer ma profonde gratitude envers l'ensemble des enseignants de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, dont la contribution à ma formation, directe ou indirecte, a été d'une importance capitale. Je tiens tout particulièrement à adresser mes remerciements à Madame MATMAR pour sa patience et son dévouement exemplaires au cours des deux dernières années, durant lesquelles elle nous a dispensé les enseignements les plus pertinents en matière de stratégie d'entreprise. Je tiens également à souligner sa précieuse contribution en termes d'encadrement tout au long de cette phase d'expérimentation et de mise en forme du présent document.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance sincère envers Madame SI SALAH, qui, tout au long de ma troisième année de licence, a su toujours trouver les mots justes pour me soutenir et me donner l'énergie nécessaire. Votre soutien inconditionnel a eu un impact significatif sur la progression de mon projet d'études et au-delà.

Je souhaite également adresser des remerciements chaleureux aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer mon travail et de formuler des observations constructives, m'offrant ainsi l'opportunité d'apprendre de mes erreurs et de progresser dans ma démarche académique.

Cette expérience m'a profondément enrichi et je reste reconnaissant envers tous ceux qui y ont contribué de près ou de loin. Votre engagement envers l'excellence académique a joué un rôle essentiel dans mon parcours universitaire, et je suis honoré de faire partie de cette communauté d'apprentissage.

ALKAMA Aghiles.

DEDICACES

Je consacre cette œuvre à ma famille, un acte empreint de gratitude et de reconnaissance envers ceux qui m'ont apporté un soutien inestimable tout au long de mon parcours académique.

À mon père, modèle d'intégrité et de sincérité, dont les valeurs ont illuminé mon chemin.

À ma mère, source intarissable d'affection et de tendresse, dont l'amour inconditionnel m'a guidé.

À mes frères, chacun avec sa place spéciale dans ma vie :

Rabah, mon pilier de confiance ;

Youva, mon complice dans les moments de joie et d'adversité ;

Sidali, le benjamin de la famille, celui qui réchauffe nos cœurs de son sourire.

À ma fiancée, Sonia, qui a partagé ce voyage avec moi, apportant son soutien infaillible et son amour constant.

Je dédie ce travail, à mes camarades et à tous ceux qui me sont chers et qui ont contribué à mon épanouissement.

Que dieu vous garde.

ALKAMA Aghiles.

Tables des matières

Résumé.....	6
Introduction Générale.....	1
CHAPITRE I : LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE ET L'ÉTUDE DE MARCHÉ	5
Introduction	5
Section 01: Le diagnostic stratégique.....	6
1. Définition du diagnostic stratégique	6
2. Typologies du diagnostics stratégique	7
3. Les outils du diagnostic stratégique	12
4. Objectifs du diagnostic stratégique	21
Conclusion	24
Section 2: L'étude de marché.....	26
Introduction	26
1. Définition de l'étude de marché	26
2. Typologie des études de marché	28
3. Les études de marché spécifiques au lancement d'un nouveau produit.....	33
4. Le Concept Product Test	35
Conclusion.....	35
Chapitre II : LE RÔLE ET LA PERTINENCE DES ÉTUDES DE MARCHÉ DANS LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE	37
Introduction	37
Section 1 : Le rôle des études de marché dans le diagnostic stratégique	37
1. Les études de marché comme source d'information :.....	38
2. Les études de marché comme outil de prise de décision.....	40
3. L'étude de marché comme moyen de rentabiliser l'investissement.....	45
Section 2 : Les inconvénients des études de marché dans le diagnostic stratégique et les alternatives	51
1. Les inconvénients des étude de marché	51
2. Les alternatives aux études de marché	58
Conclusion.....	63

CHAPITRE III : Etudes comparative, Le degré de pertinence ou de périphérie des études de marché.....	63
Introduction	63
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil	65
1. Quelques informations sur l'entreprise NIDCOM	65
2. Présentation des Entreprises A et B.....	65
Section 2 : Importance ou Marginalité des Études de Marché pour une entreprise.....	70
1. Comparaison entre les entreprises A et B en terme d'avantages :	70
2. Discussion des résultats obtenus :	72
Conclusion :.....	76
Conclusion générale	78
Bibliographie.....	1
Annexe	1

Résumé

Dans un environnement économique dynamique marqué par la mondialisation et une forte concurrence, les entreprises doivent développer des stratégies adaptées pour faire face aux défis financiers, technologiques et institutionnels. Le diagnostic stratégique joue un rôle crucial en permettant d'analyser les forces internes et externes influençant la performance de l'entreprise. Ce processus aide à formuler des stratégies efficaces en se basant sur des données précises issues des études de marché.

Les études de marché fournissent des informations essentielles sur les comportements des consommateurs, les activités concurrentielles et les tendances émergentes. Ces données permettent aux entreprises de mieux comprendre leur environnement, d'identifier des opportunités et de minimiser les risques. Ce mémoire explore le rôle des études de marché dans le diagnostic stratégique, en examinant leur contribution, leurs limites, et les alternatives adoptées par certaines organisations.

La recherche s'appuie sur une méthodologie combinant entretiens, observation terrain et analyse documentaire, avec une étude comparative de deux entreprises : l'une utilisant des études de marché et l'autre non. L'objectif est de démontrer comment le diagnostic stratégique, enrichi par les études de marché, guide efficacement les décisions d'entreprise.

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans un environnement économique en constante évolution, caractérisé par une concurrence féroce et une mondialisation des marchés, les entreprises sont constamment confrontées à des défis sans précédent. Pour prospérer dans ce paysage complexe, elles doivent élaborer et mettre en œuvre des stratégies dynamiques pour s'adapter aux fluctuations et aux changements du marché. En même temps, elles doivent gérer des ressources limitées tout en faisant face à l'augmentation des coûts et des dépenses.

Les entreprises se retrouvent soumises à une série de contraintes financières, technologiques et institutionnelles. Elles sont confrontées à la nécessité d'intégrer ces contraintes dans une gestion qui leur permette de répondre efficacement aux attentes de leurs clients. Pour ce faire, elles doivent adopter une approche stratégique qui minimise les risques tout en maximisant la création de valeur. L'une des méthodes les plus efficaces pour atteindre cet objectif est le diagnostic stratégique.

Le diagnostic stratégique est une étape essentielle dans le processus de gestion d'entreprise. Il permet d'identifier et d'analyser les éléments internes et externes qui peuvent influencer le développement et la performance d'une entreprise. Il offre à l'entreprise une vision claire de sa position par rapport à son environnement, à ses marchés, à ses concurrents et à leurs évolutions. Il révèle également les ressources internes, les capacités, et les dysfonctionnements qui peuvent être autant de facteurs de succès ou d'obstacles dans la mise en œuvre d'une stratégie. Les informations ainsi obtenues servent de base à la formulation de la stratégie et à une prise de décisions stratégiques bien ficelée.

Dans le contexte économique actuel, caractérisé par une évolution perpétuelle et souvent turbulente, la prise de décision stratégique revêt une importance incontestable pour la survie et le succès des entreprises. Au sein de cet environnement en constante mutation, les entreprises font face à une multitude de défis, parmi lesquels la concurrence féroce, l'essor rapide des technologies et les mutations continues des préférences des consommateurs. Pour

Introduction Générale

naviguer avec succès sur cet océan déchaîné, une compréhension approfondie de l'environnement commercial est devenue une nécessité absolue.

C'est précisément à ce stade que les études de marché s'imposent comme un acteur clé. Ces précieuses enquêtes offrent une source inestimable d'informations, offrant un éclairage essentiel sur les marchés, les comportements des clients, les activités concurrentielles et les tendances émergentes. En conséquence, elles deviennent des alliées de premier plan dans le processus de diagnostic stratégique. Par le biais de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation de données approfondies, les études de marché permettent aux entreprises de mieux comprendre leur environnement, d'identifier des opportunités exploitables et de mettre en place des mesures préventives pour atténuer les risques potentiels.

Cette évaluation du marché implique non seulement l'exploration des besoins des parties prenantes, mais également l'identification des activités stratégiques en adéquation avec ces besoins. Elle permet également d'évaluer l'attrait des opportunités économiques présentées par différents segments du marché, tout en analysant la compétitivité des acteurs en présence. Ces étapes préliminaires revêtent une importance capitale dans le processus décisionnel, car elles contribuent à minimiser les risques et à maximiser les chances de succès.

Notre travail consiste à mobiliser grâce à la littérature managériale les principaux concepts qui entourent celui du diagnostic stratégique. Au vu de la densité d'informations et de notions rencontrées, nous avons dû effectuer des choix et synthétisé au mieux notre cas pratique et de notre problématique, qui se présente comme suit :

Problématique :

L'objet de notre travail consiste à étudier le rôle des études de marché dans le diagnostic stratégique au sein de l'entreprise. Ce qui nous amène à poser la problématique suivante : « **Quelle est la contribution des études de marché au processus de diagnostic stratégique ?** »

Introduction Générale

Le premier chapitre exposera de manière détaillée le concept de diagnostic stratégique, en le situant dans le contexte de la gestion d'entreprise. Nous explorerons également les bases de l'étude de marché, leurs typologies ainsi que les études de marché spécifiques aux lancements d'un nouveau produit.

Le deuxième chapitre se penchera sur le rôle des études de marchés ainsi que les limites des études de marché dans le cadre du diagnostic stratégique. En outre, nous examinerons les raisons pour lesquelles certaines organisations peuvent être tentées de négliger cette étape cruciale et étudierons les alternatives stratégiques et opérationnelles qui s'offrent à elles.

Enfin, le troisième chapitre de ce mémoire présentera une validation pratique de nos recherches à travers une immersion de trois mois au sein de l'entreprise NIDCOM. Cette expérience nous permettra d'observer la mise en pratique des concepts étudiés au sein d'une organisation réelle, en analysant deux entreprises distinctes de secteurs variés. Afin de respecter les engagements de confidentialité, nous les désignerons sous les noms génériques d'entreprise A et entreprise B.

Méthodologie et objectif de recherche :

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi une approche méthodologique rigoureuse qui combine plusieurs techniques de collecte de données, à savoir les entretiens semi-directifs, l'observation sur le terrain et l'analyse documentaire. Cette approche nous permettra d'obtenir des informations complètes et pertinentes pour traiter notre question de recherche de manière approfondie.

A cette fin nous avons mis en place quelques questions pour orienter notre investigation. Ces questions serviront de cadre pour structurer notre analyse comparative entre deux entreprises étudiées, l'une ayant recours aux études de marché et l'autre non.

- Quels sont les avantages et les inconvénients de l'utilisation d'études de marché ?
- Quelles sont les alternatives aux études de marché auquel les entreprises de petite taille font recours ?

Introduction Générale

- Comment chaque entreprise peut-elle améliorer sa démarche pour le développement de nouveaux produits ?

En somme, cette recherche se propose d'apporter un éclairage précieux sur la manière dont le diagnostic stratégique et l'étude de marché interagissent pour guider les décisions au sein des entreprises. Par une approche académique rigoureuse et une immersion pratique, nous visons à contribuer à une meilleure compréhension de ces concepts cruciaux dans le domaine de la gestion et de l'économie.

CHAPITRE I : LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE ET L'ÉTUDE DE MARCHÉ

CHAPITRE I : LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE ET L'ÉTUDE DE MARCHÉ

Introduction

Le diagnostic stratégique et l'étude de marché sont deux concepts interconnectés qui jouent un rôle crucial dans le processus de prise de décision. En effet, il convient d'admettre que le diagnostic stratégique passe à un moment ou un autre par une étude de marché. car celle-ci est un outil de collecte d'informations actualisées et fiables. En effet, l'analyse d'un marché, qu'elle soit restreinte ou globale, vise en fin de compte à créer un bilan synthétique qui s'avère essentiel pour la prise de décision. Ainsi, avant de s'engager dans une quelconque initiative sur un marché, il est nécessaire de réaliser une évaluation précise de la situation de ce marché.

Cette évaluation du marché conduit à une exploration des besoins, permettant d'identifier les activités stratégiques en adéquation avec les attentes exprimées par tous les acteurs de la demande. Elle conduit également à l'évaluation de l'attrait des opportunités économiques que certains segments représentent, ainsi qu'à l'évaluation de la compétitivité des différents acteurs du marché, étapes préalables à toute prise de décision.

De ce fait, dans ce premier chapitre nous présentons ces deux concepts dans deux sections distinctes avant d'exposer davantage la relation entre ces deux démarches dans le deuxième chapitre.

Section 01: Le diagnostic stratégique

Le terme diagnostique vient du grec *diagnosticos*, il signifie « capable à discerner », selon Larousse, le mot diagnostic se définit : « *Identification d'une maladie d'après ses symptômes* »¹, on trouve l'utilisation de ce mot généralement dans le domaine médical cependant on l'utilise aussi dans la gestion de l'entreprise en parlant de « *diagnostic stratégique* ».

Pour bien comprendre le diagnostic stratégique, il est nécessaire de le définir, d'exposer ses typologies, ces outils et ses objectifs. ce que nous présentons dans la section suivante.

1. Définition du diagnostic stratégique

Selon M.Porter, Le diagnostic stratégique peut être défini comme *"l'analyse des forces et des faiblesses internes d'une organisation et des opportunités et menaces externes qui l'entourent, pour identifier des choix stratégiques qui permettront à l'organisation de parvenir à une compétitivité supérieure."*²

Pour Raymon-Alain Thiétrat, le diagnostic stratégique est : *"L'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies."*³

De ce passage on peut comprendre que le diagnostic stratégique est une étape cruciale dans le processus de planification d'une organisation. Il permet d'analyser en profondeur à la fois les éléments, les composantes, les ressources et capacités de cette dernière ainsi que l'environnement qui l'entoure afin d'en tirer des données utiles à une prise de décision optimisée.

¹ Larousse de poche : Dictionnaire des noms communs, des noms propres et précis de grammaire ; Librairie Larousse ; Paris ; 1998 ; p.122.

² M. Porter, « Stratégie concurrentielle : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence » ; Ed. Dunod ; Paris ; 1980.

³ Raymon-Alain Thiétrat ; Op.cit ; p. 57

Olivier Meier affirme que *"Le diagnostic stratégique est une étape dans la définition et la formulation d'une stratégie. Préalable à tout processus de décision, il doit permettre à l'entreprise de se connaître, de savoir ce qu'elle veut et peut faire au regard de ses ressources et avantages concurrentiels et de se positionner favorablement sur ses marchés. Un diagnostic efficace doit ainsi conduire à identifier des opportunités de développement et permettre la définition d'options stratégiques réalistes."*⁴

Ces trois définitions illustrent l'importance du diagnostic stratégique en tant qu'outil analytique essentiel pour comprendre l'entreprise dans son environnement et pour prendre des décisions éclairées en matière de stratégie. Chacune de ces définitions met l'accent sur la nécessité d'analyser à la fois les facteurs internes et externes pour formuler des choix stratégiques pertinents.

2. Typologies du diagnostics stratégique

L'évaluation précise de l'état actuel d'une entreprise et de son environnement est une étape cruciale dans le processus de planification stratégique. Pour ce faire, les organisations recourent souvent à deux volets du diagnostic stratégique qui se complètent : le volet basé sur les ressources et les compétences de l'entreprise, et le volet basé sur le positionnement et la performance de l'entreprise (le diagnostic interne et externe).

Le diagnostic interne consiste à examiner en profondeur les ressources, les compétences, Elle a pour fondement théorique l'approche évolutionniste de la firme⁵ dans laquelle est défini le concept d'apprentissage organisationnel⁶, et les processus internes de l'entreprise, tandis que le diagnostic externe se penche sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement externe de l'entreprise. Dans cette section, nous explorerons en détail ces deux facettes essentielles du diagnostic stratégique, en mettant en lumière leur importance et leur rôle dans la formulation de stratégies efficaces. Nous découvrirons comment ces analyses complémentaires aident les entreprises à mieux

⁴ M. Olivier, « Diagnostic Stratégique » ; 2018 ; p. 33 à 46. Disponible en ligne sur : [Chapitre 2. Quels sont les objectifs d'un diagnostic stratégique ? | Cairn.info](#)

⁵ Chaque entreprise renferme un ensemble de règles appelées routines qui déterminent ses performances selon le type d'activité et qui guident sa trajectoire technologique

⁶ Aussi appelé phase de création des connaissances, c'est un processus collectif de développement et de modification des connaissances au sein d'une organisation

comprendre leur position actuelle et à identifier les facteurs clés qui influencent leur succès futur sur le marché.

2.1. Diagnostic Interne:

Le diagnostic interne est une évaluation stratégique qui se concentre sur l'analyse des éléments internes et propres à l'entreprise. Il vise à identifier les sources d'avantage concurrentiel de l'entreprise, c'est-à-dire ce qui la distingue et la rend supérieure à ses concurrents. Ce type s'appuie sur des outils tels que le modèle VRIO (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Organisation), le modèle des ressources et des compétences (Ressources tangibles, Ressources intangibles, Compétences distinctives), ou encore le modèle des chaînes de valeur (Activités primaires, Activités de soutien).

En effet, ce type de diagnostic vise à comprendre les forces et les faiblesses de l'organisation, en examinant ses ressources, ses compétences, ses processus internes, ses structures organisationnelles, sa culture d'entreprise et son système de gestion. Il sert à déterminer si l'entreprise dispose des moyens matériels, financiers et humains nécessaires pour atteindre ses objectifs et se différencier de ses concurrents et ce en s'appuyant sur ces différents points clefs :

- **Forces** : Identifier les avantages compétitifs et les atouts de l'entreprise, tels que les compétences clés, les actifs tangibles et intangibles, la réputation, etc.
- **Faiblesses** : Révéler les lacunes et les insuffisances qui entravent la performance de l'entreprise, qu'il s'agisse de processus inefficaces, de ressources limitées ou de compétences manquantes.
- **Culture et Structure** : Évaluer la culture organisationnelle, la structure hiérarchique, les modes de communication et la flexibilité interne.
- **Ressources et Capacités** : Examiner les actifs et les compétences uniques de l'entreprise qui peuvent être utilisés pour créer de la valeur et des avantages concurrentiels.

- **Systèmes de Gestion :** Analyser les systèmes opérationnels, les procédures et les politiques qui régissent le fonctionnement de l'entreprise.

En somme, le diagnostic interne offre à une entreprise un regard introspectif indispensable pour comprendre sa propre structure, sa culture, ses atouts et ses faiblesses. Cette analyse minutieuse permet non seulement d'identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires, mais aussi de mettre en lumière les ressources et les compétences distinctives source d'avantage concurrentiel qui peuvent servir de base solide pour la formulation de stratégies compétitives. Toutefois, il est essentiel de rappeler que le diagnostic interne doit être complété par une évaluation rigoureuse de l'environnement externe grâce au diagnostic externe. En fusionnant ces deux perspectives, les entreprises sont mieux équipées pour élaborer des stratégies globales et adaptées qui maximisent leurs atouts internes tout en répondant de manière proactive aux dynamiques changeantes du marché. En fin de compte, le diagnostic interne est un outil clé pour orienter les organisations vers la réussite à long terme, en les aidant à exploiter leurs forces et à minimiser leurs faiblesses.

2.2. Diagnostic Externe:

Le diagnostic externe est une étude stratégique qui se penche sur les facteurs externes qui peuvent influencer l'entreprise. Il s'agit d'analyser l'environnement économique, social, politique, technologique et concurrentiel (le marché, les concurrents, les clients, les fournisseurs, les réglementations, etc...) dans lequel l'entreprise évolue, afin d'identifier les opportunités et les menaces qui entourent c'est-à-dire ce qui peut favoriser ou entraver le développement de cette dernière.

Ce type est basé sur le positionnement et la performance de l'entreprise visant à évaluer la situation concurrentielle de l'entreprise, en d'autres termes sa capacité à faire face à la concurrence et à générer des profits. Il se fonde sur des outils tels que le modèle des cinq forces de Porter (Menace des nouveaux entrants, Pouvoir de négociation des fournisseurs, Pouvoir de négociation des clients, Menace des produits de substitution, Intensité de la rivalité entre les concurrents), le modèle du cycle de vie du produit (Introduction, Croissance, Maturité, Déclin), ou encore le modèle d'analyse, PESTEL (Politique, Économique, Socio-culturel, Technologique, Environnemental, Légal)...

- **Opportunités** : Identifier les tendances du marché, les évolutions technologiques, les changements sociaux ou économiques qui pourraient créer des opportunités de croissance.
- **Menaces** : Examiner les facteurs extérieurs, tels que la concurrence accrue, les réglementations changeantes ou les risques économiques, qui pourraient représenter des défis pour l'entreprise.
- **Concurrents** : Analyser les concurrents directs et indirects, leurs forces, leurs stratégies et leurs parts de marché.
- **Clients et Marchés** : Comprendre les besoins et les préférences des clients, les segments de marché, les tendances de la demande et les comportements d'achat.
- **Environnement Politique et Légal** : Évaluer les réglementations gouvernementales, les lois, les normes et les politiques qui pourraient avoir un impact sur l'entreprise.

Le diagnostic externe est un aspect essentiel de l'analyse stratégique qui permet aux entreprises de s'adapter et de se démarquer dans un environnement en constante mutation. En étudiant les opportunités et les menaces qui proviennent de facteurs externes tels que les changements du marché, les innovations technologiques, la législation, et les stratégies des concurrents, les organisations peuvent mieux se préparer à prévoir les fluctuations et à s'y préparer.

Les informations produites par le diagnostic externe constituent un socle solide pour l'élaboration de stratégies adéquates et la prise de décisions rationnelles. En définitive, une connaissance approfondie de l'environnement externe permet aux entreprises de profiter des opportunités tout en réduisant les menaces, renforçant ainsi leur position sur le marché et leur capacité à atteindre leurs objectifs stratégiques.

2.3. Relation entre diagnostic interne et diagnostic externe

Le diagnostic interne et le diagnostic externe sont des éléments clés du processus de formulation de la stratégie d'entreprise. Ces deux dimensions du diagnostic stratégique sont intimement liées et se complètent mutuellement pour créer une vision holistique de la situation de l'entreprise.

Cette section explore en profondeur la relation dynamique entre ces deux composantes, mettant en lumière comment une analyse approfondie de l'un peut enrichir la compréhension de l'autre. En comprenant comment ces deux facettes de l'analyse stratégique s'entrecroisent et s'influencent mutuellement, les entreprises sont mieux équipées pour élaborer des stratégies robustes qui capitalisent sur leurs forces internes tout en tenant compte des opportunités et des menaces externes.

- **Compréhension globale :** Le diagnostic interne et externe sont les deux faces d'une même pièce. Ils permettent d'avoir une vue d'ensemble complète de l'entreprise. Le diagnostic interne fournit une perspective sur les forces et les faiblesses internes, tandis que le diagnostic externe donne un aperçu des opportunités et des menaces externes. En combinant ces deux analyses, l'entreprise peut élaborer des stratégies cohérentes et alignées.
- **Alignement stratégique :** Le diagnostic interne aide à comprendre les capacités internes de l'entreprise. Lorsqu'il est associé au diagnostic externe, il devient possible d'aligner ces capacités avec les opportunités perçues sur le marché. Cela garantit que l'entreprise capitalise sur ses atouts pour saisir les opportunités qui correspondent à ses compétences.
- **Identification de la Proposition de Valeur :** Le diagnostic interne permet de déterminer ce que l'entreprise peut offrir de manière unique en utilisant ses ressources et compétences internes. Le diagnostic externe met en évidence les besoins et les attentes du marché. En reliant les deux, l'entreprise peut développer une proposition de valeur différenciée et pertinente pour ses clients.
- **Stratégies Compétitives :** Le diagnostic externe, en analysant la concurrence et l'environnement externe, aide à identifier les domaines où l'entreprise pourrait se

démarquer. Le diagnostic interne, en évaluant les forces internes, indique comment l'entreprise peut exploiter ces domaines. Cela peut conduire à la formulation de stratégies compétitives solides.

- **Gestion des risques** : Le diagnostic externe identifie les menaces potentielles pour l'entreprise. Le diagnostic interne peut aider à évaluer si l'entreprise est prête à faire face à ces menaces en termes de ressources, de compétences et de capacités. Cette évaluation aide à développer des plans de contingence et d'adaptation.
- **Planification de la ressource** : Le diagnostic interne fournit des informations sur les ressources et les capacités internes de l'entreprise. Lorsqu'il est combiné avec le diagnostic externe, cela aide à allouer les ressources de manière plus stratégique pour capitaliser sur les opportunités clés et relever les défis.

En fin de compte, le diagnostic interne et externe se complètent pour former une image complète de l'entreprise dans son environnement. En combinant les informations de ces deux aspects, les décideurs peuvent formuler des stratégies plus éclairées, alignées sur les réalités internes et externes de l'entreprise, ce qui augmente les chances de succès sur le marché.

3. Les outils du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique fait appel à une variété d'outils et de méthodes d'analyse pour évaluer de manière approfondie les différentes facettes de l'entreprise et de son environnement. Voici une liste de quelques-uns des outils les plus couramment utilisés dans le cadre du diagnostic stratégique :

3.1. Les outils du diagnostic Interne

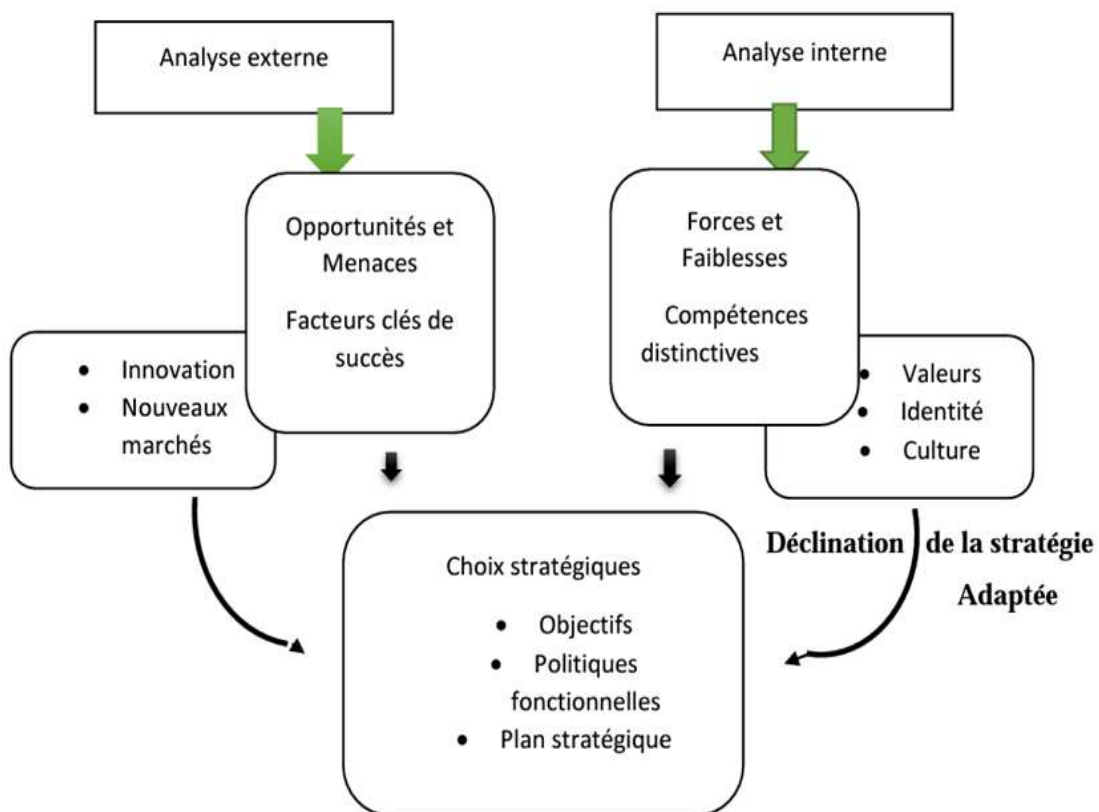
L'approche conventionnelle pour réaliser un diagnostic interne implique une étude méthodique des différentes fonctions de l'entreprise dans le but de révéler ses atouts et ses vulnérabilités. Ces fonctions englobent généralement les domaines commerciaux, de production, d'approvisionnement, de logistique, de gestion des ressources humaines et de finances, bien que leur nature puisse varier en fonction des caractéristiques propres à chaque

entreprise. Il est tout aussi crucial de prendre en compte les activités transversales de l'entreprise, celles qui ont un impact significatif sur sa performance globale. Ces activités transversales comprennent les processus qui influencent la circulation de l'information, la mobilisation du personnel, le contrôle de gestion et la structuration organisationnelle de l'entreprise.

3.1.1. Analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) est une méthode fondamentale pour évaluer l'état interne d'une entreprise ainsi que son environnement externe. Elle identifie les Forces (avantages compétitifs, compétences clés), les faiblesses (lacunes internes, domaines nécessitant amélioration), les Opportunités (tendances du marché, évolutions technologiques) et les Menaces (concurrents, risques externes). Cette analyse permet de mettre en évidence les points forts sur lesquels s'appuyer, les faiblesses à combler, les opportunités à saisir et les défis à surmonter.

Figure N° 01 : Le modèle SWOT



Sources : Strategor, 7^{ème} édition

3.1.2. Analyse des Ressources et Capacités

La théorie des ressources et du capital social démontre comment utiliser de manière optimale les ressources et le capital social de l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés. Cette théorie montre comment les ressources et les relations sociales peuvent renforcer la capacité des individus et des organisations à faire face aux défis et à réaliser leurs aspirations. En effet, La théorie des ressources et du capital social fournit des éclairages sur la manière dont les compétences individuelles, collectives, organisationnelles et stratégiques peuvent être articulées pour maximiser les performances d'une organisation⁷.

L'analyse des ressources et compétences se concentre sur les ressources tangibles (actifs, installations) et intangibles (marque, propriété intellectuelle) de l'entreprise ainsi que sur ses compétences distinctives (compétences techniques, savoir-faire). L'objectif est d'identifier les atouts internes qui peuvent constituer une base pour la compétitivité et la création de valeur. Cela peut aider l'entreprise à déterminer où elle excelle et comment elle peut exploiter ces forces.

3.1.3. Analyse de la Chaîne de Valeur

L'analyse interne des fonctions est une étape importante du processus de diagnostic interne, et pour améliorer sa précision, il est envisageable d'adopter l'approche de l'analyse de la chaîne de valeur de Porter. Cette méthode permet de localiser les points où l'entreprise crée de la valeur.

Selon M. Porter, l'entreprise est un enchaînement d'activités interconnectées transformant des inputs (matières premières) en outputs (produits finis) vendus aux consommateurs⁸. Il introduit le concept de *chaîne de valeur* en 1983 dans le but de schématiser la création de valeur par une entreprise.

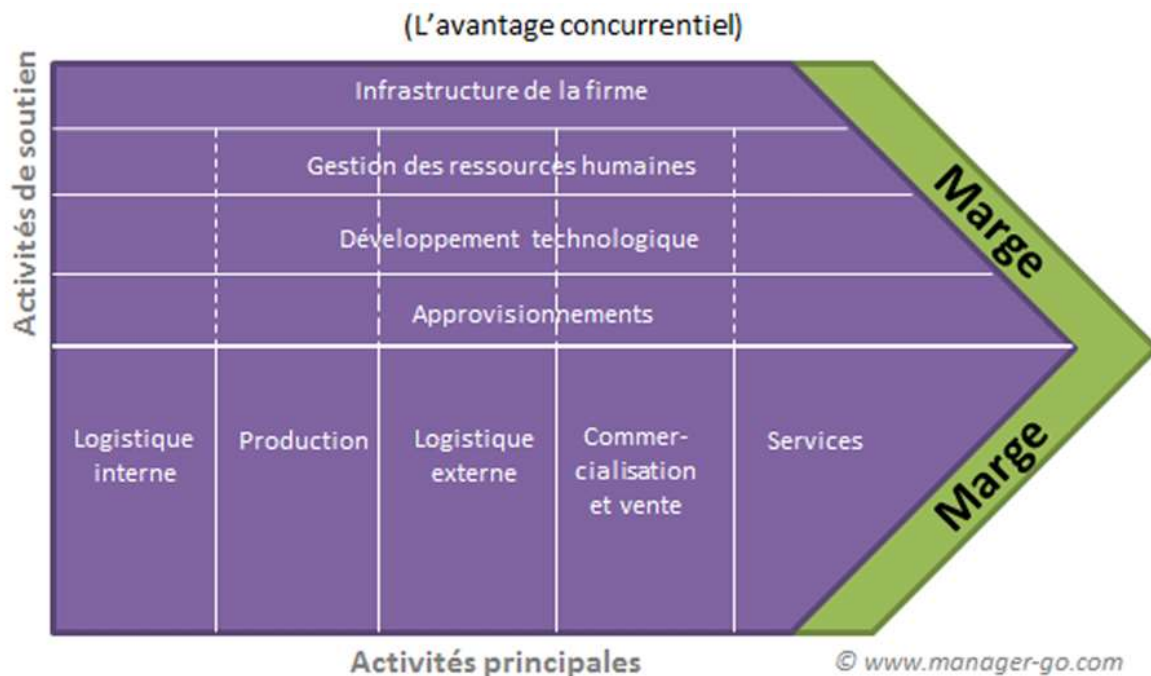
Cet outil, décompose les activités de l'entreprise en étapes distinctes, de la création du produit ou service à sa distribution aux clients. Il met en évidence les activités génératrices de

⁷ V. Michaux, « Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique: les éclairages de la théorie des ressources et du capital social ». *Gestion des compétences: Nouvelles relations nouvelles dimensions*, Vuibert-AGRH Gracco CNR, Paris, 2009.

⁸ M. Porter, « l'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Edition DUNOD, Paris, 1999 .

valeur et permet de comprendre comment chaque activité contribue au produit final. Cette analyse révèle les opportunités d'optimisation des coûts, de différenciation et de compétitivité.

Figure N° 02 : chaîne de valeur



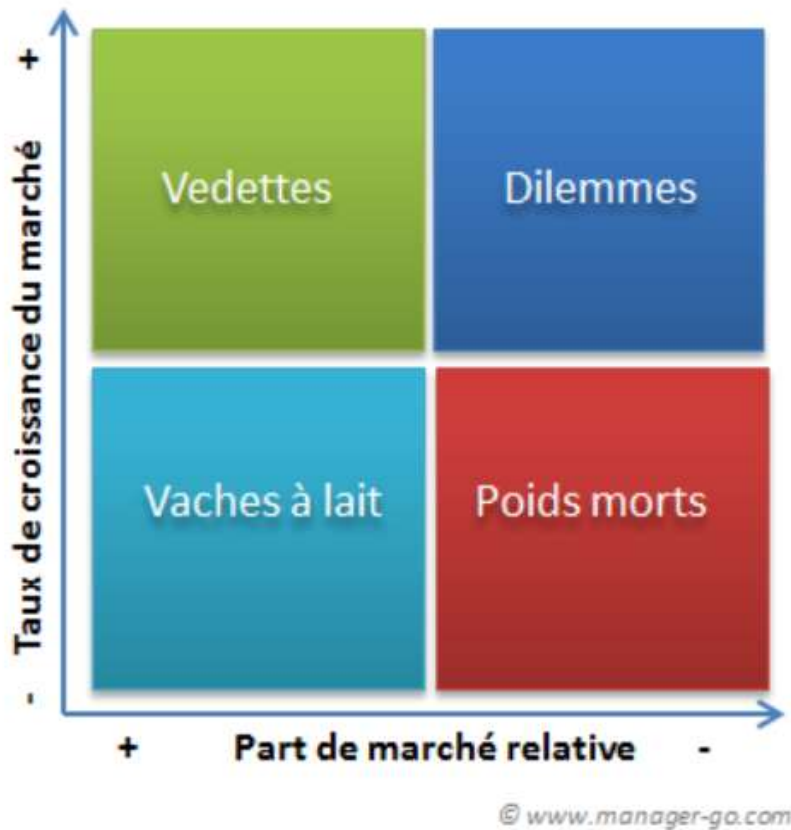
Source : Porter M, l'avantage concurrentiel, inter édition, paris, 1986

En d'autres termes, une chaîne de valeur englobe toutes les étapes qui influencent la capacité d'un domaine d'activité stratégique (DAS) d'une entreprise ou d'une organisation à acquérir un avantage concurrentiel.

3.1.4. Matrice BCG (Boston Consulting Group)

La matrice BCG classe les produits d'une entreprise en quatre catégories : Vedettes (forte croissance, forte part de marché), Vaches à lait (faible croissance, forte part de marché), Dilemmes (forte croissance, faible part de marché) et Poids morts (faible croissance, faible part de marché).

Figure N° 03 : Matrice BCG



Cette matrice aide à allouer les ressources de manière stratégique en fonction du potentiel de chaque produit.

3.1.5. Analyse McKinsey 7S

Il s'est intéressé à l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise. Ce modèle prend en compte deux dimensions : l'attractivité du secteur et la position concurrentielle de l'entreprise sur un DAS. Pour définir ces deux dimensions, la matrice McKinsey utilise un modèle qualitatif. Elle substitue à la logique de critères uniques adaptés à chacun des axes, axe horizontal représente la position concurrentielle, et axe vertical qui représente l'attractivité du marché.⁹

⁹ Gérard G., op.cit, pp.293-303.

Cette analyse évalue sept éléments interconnectés de l'entreprise : Stratégie, Structure, Systèmes, Style, Compétences, Personnel et Valeurs. Elle permet de vérifier si ces éléments sont alignés et cohérents pour soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise.

3.1.6. Analyse des Coûts et de la Rentabilité

Cette analyse évalue les coûts liés à la production, à la distribution et aux opérations de l'entreprise. Elle permet de déterminer où des améliorations d'efficacité peuvent être apportées et où des économies peuvent être réalisées.

Ces outils du diagnostic interne aident à créer une image détaillée des forces et des faiblesses d'une entreprise, de sa structure organisationnelle, de ses compétences clés, de ses avantages compétitifs et de son potentiel d'innovation. En comprenant ces aspects internes, une entreprise peut formuler des stratégies qui capitalisent sur ses atouts tout en abordant les domaines nécessitant des améliorations.

3.2. Les outils du diagnostic externe

Durant des années le courant des défenseurs du courant néoclassique ont plaidé le postulat de la concurrence pure et parfaite. Cependant, pour les sciences de gestion en générale et dans l'optique managériale en particulier, le concept de diagnostic externe est synonyme de veille concurrentielle, commerciale, technologique et environnementale. En effet, pour les managers et les propriétaires dirigeants surveiller l'environnement et ses variations est plus qu'une nécessité mais une obligation.

Afin de répondre aux besoins des entreprise en matière d'outils à utiliser afin pour pouvoir collecté, analysé et diffusé des informations sur l'environnement externe à l'entreprise, les scientifique et chercheurs en sciences de gestion tel que : Michael E. Porter, Philip Kotler, Raymond Vernon et bien d'autres mettent en place des outils au service du diagnostic externe. Ces derniers ont pour vocation de scruter l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, déceler d'éventuelles opportunités à saisir et menaces à parer.

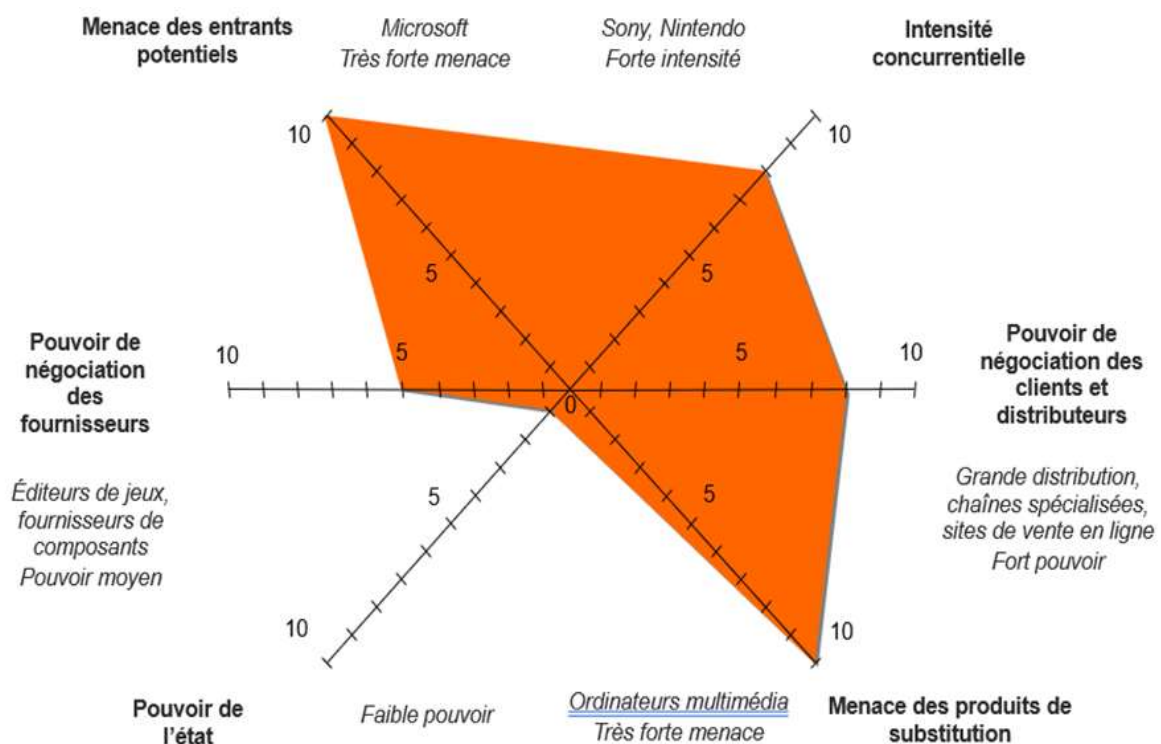
3.2.1. Analyse PESTEL (Politique, Économique, Socio-culturel, Technologique, Environnemental, Légal)

L'analyse PESTEL permet d'explorer les influences macro-environnementales qui peuvent affecter l'entreprise. Elle examine les facteurs politiques (réglementations, stabilité politique), économiques (taux de croissance, inflation), socio-culturels (démographie, tendances de consommation), technologiques (innovations, perturbations), environnementaux (sensibilité écologique) et légaux (réglementations, lois) qui peuvent créer des opportunités ou des menaces.

3.2.2. Analyse des 5 Forces de Porter

Cette analyse évalue les forces concurrentielles qui influencent la profitabilité d'une entreprise dans son industrie. Elle examine la concurrence directe, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, la menace des produits de substitution et la menace d'entrée de nouveaux concurrents. Cette analyse aide à comprendre l'attractivité et les défis du secteur.

Figure N° 04: Modèle des 5 forces



Source: Stratégique, 2002

3.2.3. Analyse de la Concurrence

Cette analyse implique une évaluation détaillée des concurrents directs et indirects. Elle permet de comprendre leurs stratégies, leurs forces, leurs faiblesses et leurs parts de marché. Cela aide à identifier les opportunités de différenciation et les zones où l'entreprise peut trouver un avantage compétitif.

3.2.4. Analyse des Tendances du Marché

Cette analyse porte sur les tendances actuelles et futures du marché, y compris les évolutions des préférences des consommateurs, les changements technologiques et les comportements d'achat. Comprendre ces tendances permet à l'entreprise de s'adapter rapidement et de répondre aux besoins changeants du marché.

3.2.5. Segmentation et Ciblage

L'analyse de la segmentation du marché permet d'identifier les différents groupes de clients ayant des caractéristiques similaires. Ensuite, le ciblage consiste à choisir les segments les plus attractifs et à adapter la stratégie pour répondre à leurs besoins spécifiques.

3.2.6. Analyse de Scénarios

Cette approche consiste à explorer diverses hypothèses et scénarios possibles quant à l'avenir de l'entreprise et de son environnement. Elle aide à anticiper les changements potentiels et à se préparer à différents résultats.

3.2.7. Analyse des Groupes Stratégiques

Cette analyse classe les entreprises concurrentes en groupes ayant des caractéristiques similaires, comme des modèles commerciaux, des stratégies et des cibles de marché communs. Elle aide à comprendre la dynamique concurrentielle et à évaluer la position relative de l'entreprise.

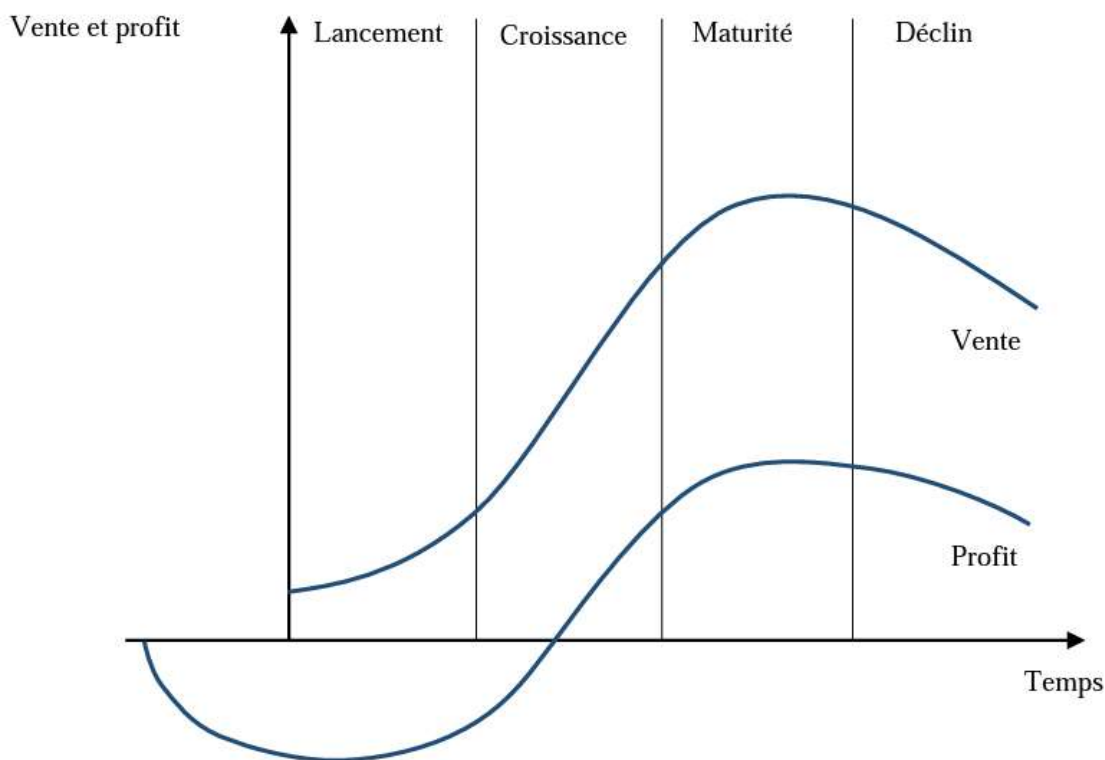
Ces outils du diagnostic externe sont conçus pour aider à comprendre le contexte externe dans lequel l'entreprise opère. En analysant les opportunités et les menaces

potentielles qui découlent de facteurs économiques, politiques, sociaux, technologiques et concurrentiels, l'entreprise peut prendre des décisions stratégiques plus éclairées et adaptées.

3.2.8. Le cycle de vie du produit

Le cycle de vie du produit traduit les évolutions probables au cours du temps du chiffre d'affaires et de la rentabilité d'un produit donné. Il représente les différentes phases de l'histoire commerciale d'un produit¹⁰.

Figure N° 05 : Cycle de vie du produit.



Source : Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC. *Stratégior*. 4^e édition. Dunod. 2004. P 67

Le concept du cycle de vie du produit représente un instrument d'analyse stratégique qui vise à éclairer les multiples étapes qu'un produit traverse, depuis sa conception jusqu'à son retrait du marché. De manière générale, ce cycle comprend cinq phases distinctes, à savoir le développement, l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. Chacune de ces

¹⁰ Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC. *Stratégior*. 4^e édition. Dunod, 2004, p. 67.

étapes présente des particularités propres en ce qui concerne les ventes, les bénéfices, la concurrence, les stratégies marketing, entre autres.

L'apport du cycle de vie du produit au diagnostic stratégique est de permettre à l'entreprise d'adapter sa stratégie en fonction de la phase à laquelle se trouve son produit. À titre d'exemple, lorsqu'une entreprise se trouve en phase de développement, elle doit allouer des ressources significatives à la recherche et au développement, effectuer des tests auprès du public potentiel pour son produit, et prendre des mesures pour protéger son innovation en obtenant des brevets. Lorsque le produit est en phase de lancement, l'entreprise doit concentrer ses efforts sur la sensibilisation du marché, établir un prix attractif, et promouvoir activement le produit. Au fur et à mesure que le produit progresse vers la phase de croissance, l'entreprise doit intensifier sa production, élargir la distribution, et mettre en place des initiatives pour fidéliser sa clientèle. Une fois en phase de maturité, l'entreprise doit s'efforcer de maintenir sa part de marché, envisager la diversification de son offre, et chercher des moyens de réduire les coûts. Enfin, en entrant dans la phase de déclin, l'entreprise doit entamer une réflexion approfondie pour déterminer si elle doit maintenir, relancer ou retirer son produit du marché.

4. Objectifs du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique a pour objectif principal d'évaluer en profondeur l'entreprise et son environnement. Elle permet non seulement d'identifier les obstacles qui pourraient entraver la croissance de l'entreprise, en vue de les résoudre, mais également de repérer toutes les occasions à exploiter pleinement et cela en :

- Divisant les opérations de l'entreprise en segment cohérents ;
- Évaluant les avantages et les risques de chaque segment ;
- Examinant la progression des marchés, les facteurs clefs de succès et les approches adoptées par les concurrents dans diverses segments ;
- Évaluant les atouts et les vulnérabilités de l'entreprise dans les différents domaines d'activités ;

- En somme, la finalité du diagnostic stratégique est de définir un schéma directeur, stratégique qui arrête les objectifs de l'organisation à court, à long et à moyen terme.

Voici une présentation détaillée des objectifs du diagnostic stratégique :

4.1. Compréhension Approfondie

Le diagnostic stratégique vise à fournir une compréhension complète de l'entreprise, de ses ressources, de ses compétences, de sa culture, de sa structure organisationnelle et de ses performances passées. Cela permet aux décideurs de disposer d'une image claire de la situation interne.

4.2. Identification des Forces et Faiblesses

En analysant les ressources, les compétences et les processus internes, le diagnostic vise à identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise. Cela permet à l'entreprise de capitaliser sur ses avantages compétitifs et d'aborder les domaines nécessitant des améliorations.

4.3. Identification des Opportunités et Menaces

En analysant l'environnement externe, le diagnostic identifie les opportunités émergentes et les menaces potentielles pour l'entreprise. Cela aide à exploiter les possibilités de croissance et à se préparer aux défis.

4.4. Alignement des Ressources et des Objectifs

Le diagnostic stratégique vise à aligner les ressources internes de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques. Cela garantit que les ressources sont allouées de manière optimale pour atteindre les résultats souhaités.

4.5. Prise de Décisions Éclairées

Grâce aux informations recueillies grâce au diagnostic, les dirigeants peuvent prendre des décisions éclairées et basées sur des données probantes. Cela réduit les risques de prises de décisions impulsives ou mal informées.

4.6. Formulation de Stratégies Pertinentes

Le diagnostic stratégique sert de fondement à la formulation de stratégies efficaces. Il aide à identifier les domaines où l'entreprise peut exploiter ses atouts, ainsi que les domaines où elle doit adapter sa stratégie pour répondre aux évolutions du marché.

4.7. Anticipation des Tendances et des Changements

Le diagnostic stratégique permet d'anticiper les tendances du marché, les évolutions technologiques et les changements réglementaires. Cela permet à l'entreprise de se préparer à l'avenir et de prendre des mesures proactives.

4.8. Gestion des Risques

En identifiant les menaces potentielles pour l'entreprise, le diagnostic stratégique permet de mettre en place des plans de gestion des risques. Cela aide à atténuer les conséquences négatives et à renforcer la résilience de l'entreprise.

4.9. Amélioration Continue

Le diagnostic stratégique n'est pas seulement un processus ponctuel, mais il favorise également une culture d'amélioration continue. En surveillant régulièrement les changements internes et externes, l'entreprise peut ajuster ses stratégies et ses actions en conséquence.

4.10. Communication et Engagement

Le diagnostic stratégique facilite la communication interne et externe en fournissant une base factuelle pour expliquer les décisions prises. Cela peut également mobiliser les parties prenantes autour des objectifs et des plans de l'entreprise.

En résumé, le diagnostic stratégique vise à fournir une analyse approfondie de l'entreprise et de son environnement, à identifier ses forces et faiblesses internes, ainsi qu'à explorer les opportunités et les menaces externes. Cela permet de prendre des décisions stratégiques éclairées et de formuler des plans d'action pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Conclusion

En conclusion, le diagnostic stratégique émerge comme un pilier fondamental dans la formulation de stratégies d'entreprise avisées. En scrutant les dimensions internes et externes, il révèle les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Cette exploration approfondie guide les décideurs à prendre des décisions finales et rationnelles, alignées sur les réalités organisationnelles et environnementales.

En intégrant divers outils tels que SWOT, PESTEL et l'analyse de la chaîne de valeur, le diagnostic stratégique ouvre la voie à des stratégies compétitives, favorise l'innovation et la résilience, et catalyse une croissance durable dans un paysage en constante évolution.

La démarche du diagnostic stratégique peut être comparée à une topographie de la situation actuelle de l'entreprise. Son objectif est de situer l'entreprise et ses concurrents sur un marché spécifique afin de valider ou d'ajuster les décisions stratégiques précédentes, tout en préparant l'entreprise à un avenir bien planifié.

Section 2: L'étude de marché

Introduction

Le terme « marketing » a été créé à partir du mot market qui signifie marché en anglais. Cela montre bien la place qu'occupe l'étude du marché dans cette discipline. Véritable clé de voûte de la démarche marketing, le marché est, en effet, à la fois l'expression des besoins des consommateurs et des actions des entreprises.¹¹

Pour bien mener une étude de marché, il est nécessaire de définir en premier lieu un marché, (Matricon, 1993) affirme que « Définir un marché, c'est découper, dans l'étendue des produits et des acheteurs, le champ précis dans lequel l'entreprise devra exercer son action. La définition de son marché qualifie ainsi le plan d'actions de l'entreprise. Elle lui impose de prendre en compte la totalité de son contenu. Elle fonde aussi le langage commun de tous ses partenaires. Elle est prémisses et engagement. »

Une fois le marché est défini, l'entreprise peut mettre en place une stratégie d'étude de marché. Dans cette section, notre rôle est de définir l'étude de marché, d'exposer leurs typologies, leurs outils et leurs objectifs. c'est que nous présentons dans la section suivante.

1. Définition de l'étude de marché

L'ESOMAR¹² propose en premier lieu la définition suivante :

"Les études de marché ont pour objectif d'analyser les marchés de produits et de services de toute nature. Elles consistent en particulier à étudier de façon systématique le comportement, les attitudes et les opinions des personnes physiques et morales."¹³

¹¹ V. Boulocher, S. Ruaud, "Analyse de marché : De la définition au diagnostic", Vuibert, 2017, p. 15.

¹² L'ESOMAR est une association européenne des études de marché et d'opinion. Elle a été fondée en 1948 et est une association internationale des professionnels des études de marché.

¹³ ESOMAR, Code international de pratiques loyales en matière d'études de marché et d'opinion, Document CCI/ESOMAR, novembre 1977.

Puis elle la réalise en affirmant que :

*"L'étude de marché, qui inclut également l'étude des opinions, est la collecte et l'interprétation systématique d'informations sur des individus ou des organisations, par l'utilisation de techniques ou de méthodes analytiques ou statistiques issues des sciences sociales, dans le but d'éclairer ou d'appuyer une décision marketing."*¹⁴

Enfin L'ESOMAR aboutit à une définition finale :

"Écouter les gens, analyser l'information pour aider les organisations à prendre de meilleures décisions et réduire les risques ; analyser et interpréter les données pour construire de l'information et de la connaissance qui peuvent être utilisées pour prédire, par exemple, de futurs événements, actions ou comportements."

En analysant ces différentes définitions proposé par L'ESOMAR, Jean-Luc Giannelloni et Éric Vernet arrivent à extraire trois caractéristiques qui constitueront leur propre définition, Selon ces derniers ;

" Une étude de marché c'est :

- 1- *Un objectif, centré sur la compréhension et la résolution d'un problème de nature marketing,*
- 2- *Le choix raisonné d'une ou de plusieurs techniques de collecte et d'analyse, cohérentes par rapport à l'objectif,*
- 3- *Une valeur ajoutée, concrétisée par la production et l'analyse d'informations utiles pour réduire les risques de décisions ultérieures."*¹⁵

¹⁴ ESOMAR, «Guide on distinguishing market research from other data collection activities», disponible en ligne : https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_Codes-and-Guidelines_Maintaining-Distinctions-MRDM.pdf.

¹⁵ J.-L. Giannelloni & É. Vernet ; « Études de marché » ; 5e édition ; Vuibert ; 20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris ; 2019 ; p. 08. Disponible en ligne : <https://www.furet.com/media/pdf/feuilleter/9/7/8/2/3/1/1/4/9782311405255.pdf>

Selon William Zikmund :

" L'étude de marché est un processus qui identifie, recueille, analyse et interprète les informations concernant l'environnement commercial, y compris les clients potentiels, les concurrents et les forces macro-environnementales. "16

Ces définitions illustrent l'importance de l'étude de marché en tant qu'outil essentiel pour comprendre le marché, les clients, les concurrents et les tendances, afin de guider les décisions stratégiques et opérationnelles des entreprises.

Une étude de marché est une méthode qui permet d'obtenir des informations sur les marchés de produits et de services, en se basant sur l'observation et l'analyse des comportements, des attitudes et des opinions des consommateurs et des entreprises. Elle vise à comprendre leurs besoins, leurs préférences, leurs motivations, leurs satisfactions et leurs insatisfactions, ainsi que les facteurs qui les influencent.

Elle suit un processus qui comprend trois étapes principales : l'écoute, l'analyse et l'interprétation. L'écoute consiste à collecter des données quantitatives et qualitatives, à l'aide de techniques ou de méthodes issues des sciences sociales. L'analyse consiste à traiter et à organiser les données, à l'aide de techniques ou de méthodes statistiques ou analytiques. L'interprétation consiste à produire et à communiquer des connaissances utiles, à l'aide de techniques ou de méthodes synthétiques ou créatives. Le but d'une étude de marché est d'éclairer ou d'appuyer une décision, en réduisant les incertitudes et les risques, et en anticipant ou en influençant les situations futures.

2. Typologie des études de marché

Il existe plusieurs types d'études de marché. Parfois celles-ci peuvent être assimilées à des étapes qui se chevauchent et parfois celles-ci peuvent être réalisées indépendamment pour répondre à un objectif spécifique selon la nature des questions des décideurs. Parmi les types d'études de marché, nous pouvons dénombrer les suivantes :

¹⁶ W. -G. Zikmund ; « Business Research Methods » ; 7^{ème} édition ; Thomson/South-Western ; 2003.

2.1. Étude Exploratoire

L'étude exploratoire est réalisée lorsqu'il y a peu de connaissances préalables sur un marché donné. Elle vise à explorer de nouvelles idées, tendances ou problèmes. Les méthodes incluent les entretiens individuels, les groupes de discussion et la recherche documentaire pour rassembler des informations initiales.

Cette étude exploratoire vise à recueillir les perceptions des consommateurs ainsi que certains phénomènes de mémorisation. Dans le cadre de cette recherche, le questionnement directif semi-directif est le plus approprié (Andréani et Conchon, 2005). Cette démarche permet de conforter certaines relations entre différentes variables déjà testées empiriquement dans la littérature mais aussi de trouver de nouvelles perspectives de recherche.¹⁷

Ce type d'étude se caractérise par la flexibilité des méthodes de recherches, du fait de l'absence de plan de recherche bien défini, elles ont pour objectif de recueillir des informations de base et d'obtenir une première compréhension. Elle est souvent utilisée comme première étape d'une recherche plus approfondie.

2.2. Étude Descriptive

L'étude descriptive implique la collecte de données pour décrire les caractéristiques du marché, des consommateurs ou des produits. Les enquêtes, les sondages, les observations et les analyses statistiques sont utilisés pour obtenir des informations sur les comportements d'achat, les préférences et les caractéristiques démographiques.

Pour décrire et comprendre le fonctionnement mental et les comportements, les chercheurs en psychologie disposent de méthodes descriptives, qui, si elles n'ont pas vocation à rendre compte des liens de causalité entre les processus mentaux ou entre les

¹⁷ A. Lao, « Étude exploratoire des effets de l'imagerie mentale issue de la présentation des produits sur un site marchand : proposition d'un modèle conceptuel de recherche », *Management & Avenir*, vol. 44, no. 4, 2011, p. 109. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-4-page-101.htm#s2n7>

comportements, sont indispensables à la boîte à outils du psychologue car elles lui permettent de décrire les comportements humains dans leur globalité¹⁸.

Cette méthode de recherche vise à décrire, expliquer et interpréter des caractéristiques ou des phénomènes relatifs à un groupe de consommateurs ou d'une situation, sans nécessairement chercher à établir des relations de cause à effet. Elle se caractérise principalement par son objectivité dans la recherche.

2.3. Étude Causale

Contrairement à l'étude descriptive, l'étude causale vise à établir des relations de cause à effet entre les variables. Elle implique généralement des expériences contrôlées, des tests de produits ou des analyses statistiques avancées pour déterminer les facteurs qui influencent les résultats.

L'analyse causale du marché a pour objectif de répondre à des questions du type "Pourquoi?" : Pourquoi les ventes sont-elles plus fructueuses ou en baisse en cette période de l'année ? Pourquoi les consommateurs décident d'acheter tel ou tel produit ?

2.4. Étude Longitudinale

Dans une étude longitudinale, des données sont collectées sur une période prolongée pour suivre les changements et les évolutions au fil du temps. Cela permet de repérer des tendances à long terme et de comprendre comment les comportements évoluent.

Elle se caractérise par une collecte de données répétée, un suivi des consommateurs et/ou des concurrents selon l'orientation de l'étude, cependant cette méthode est coûteuse en temps et en ressources.

¹⁸ G. Borst, et C. Arnaud, « Chapitre premier - Les méthodes descriptives », Grégoire Borst éd., *Les méthodes en psychologie*. Presses Universitaires de France, 2016. disponible sur : <https://www.cairn.info/les-methodes-en-psychologie--9782130633884-page-17.htm#s2n1>

2.5. Étude Transversale

L'étude transversale est menée à un moment donné pour examiner une situation particulière. Elle fournit un instantané des caractéristiques actuelles du marché ou des consommateurs.

Contrairement à l'étude Longitudinale, cette méthode se base sur la collecte de données à un moment précis et unique, on parle alors *d'instantanéité*. Son objectif est d'étudier un échantillon représentatif afin de pouvoir collecter un ensemble de données quantitatif.

Les études transversales sont couramment utilisées pour obtenir une vue d'ensemble instantanée des marchés.

2.6. Étude Quantitative

L'étude quantitative se concentre sur la collecte de données numériques pour générer des résultats quantitatifs. Les enquêtes en ligne, les sondages téléphoniques, les questionnaires et les analyses statistiques sont des méthodes couramment utilisées pour obtenir des chiffres et des mesures. On retrouve 13 tests statistiques tels que l'analyse factorielle, l'analyse de corrélation, l'ANOVA et la MANOVA, etc. Une fois que les données récoltées sont soumises à l'un ou à plusieurs de ces tests qu'on vient de citer, ces derniers seront stockés et diffusés auprès des responsables pour une prise de décision optimale.

Les conclusions tirées à partir des données quantitatives peuvent souvent être généralisées à une population plus large, à condition que l'échantillon soit représentatif et que la méthode de collecte de l'information soit structurée et que l'objectif soit mesurable.

2.7. Étude Qualitative

« The goal of qualitative research is the development of concepts which help us to understand social phenomena in natural (rather than experimental) settings, giving due emphasis to the meanings, experiences, and views of all the participants » (Mays et Pope,

1995, p. 43)¹⁹. Pour ces auteurs, l'objectif de la recherche qualitative est le développement de concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en accordant une importance particulière aux significations, aux expériences et aux points de vue de tous les participants.

De par cette définition, on déduit que l'étude qualitative des marchés vise à obtenir une compréhension approfondie des motivations, des attitudes et des comportements des participants. Les entretiens individuels, les groupes de discussion, l'observation participante et l'analyse de contenu sont utilisés pour recueillir des données riches en contexte.

2.8. Étude de Marché Globale

Une étude de marché globale, aussi appelée étude de marché mondiale ou étude de marché internationale, est une analyse approfondie des tendances, des opportunités et des défis liés à un marché à l'échelle macroéconomique.

Cette étude évalue un marché à l'échelle nationale ou internationale. Elle prend en compte les différences culturelles, économiques et géographiques pour comprendre comment les facteurs mondiaux influencent les comportements des consommateurs et les tendances (PESTEL). Elle est sollicitée uniquement dans le cas d'implantation dans un nouveaux pays, de création de nouvelle entreprise ou lancement d'un nouveau produit à l'intérieur d'un pays ou à l'étranger en prenant en compte la réglementation de ces derniers.

2.9. Étude de Marché Locale

L'étude de marché locale se concentre sur un marché spécifique, généralement dans une région géographiquement restreinte. Elle examine les caractéristiques uniques de ce marché et comment les préférences locales peuvent influencer les décisions d'achat.

Les entreprises utilisent les informations tirées d'une étude de marché locale pour élaborer des stratégies marketing et de développement de produits spécifiques à cette zone géographique. Cela permet d'adapter efficacement leurs offres aux besoins et aux attentes des clients locaux, ce qui peut augmenter leurs chances de succès sur ce marché spécifique.

¹⁹ Kohn, Laurence, et W. Christiaens, « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances », *Reflète et perspectives de la vie économique*, vol. liii, no. 4, 2014.

2.10. Étude de Marché de Suivi

Les études de suivi collectent régulièrement des données pour suivre les changements dans les comportements des consommateurs, les tendances du marché et les performances des produits au fil du temps. Cela permet de détecter les évolutions et d'adapter les stratégies en conséquence.

En surveillant le marché de près, une entreprise peut mieux anticiper les risques potentiels, tels que l'entrée de nouveaux concurrents, les changements de réglementation, ou les variations de la demande, et élaborer des plans d'atténuation appropriés.

2.11. Étude de Segmentation

L'étude de segmentation divise le marché en segments homogènes en fonction de caractéristiques communes telles que l'âge, le sexe, les revenus, les préférences ou les comportements. Cela permet de cibler les groupes spécifiques de clients de manière plus précise.

Chaque type d'étude de marché a ses propres avantages et limitations, et le choix dépend des objectifs de l'entreprise et des informations recherchées.

3. Les études de marché spécifiques au lancement d'un nouveau produit

Lors du lancement d'un nouveau produit, plusieurs méthodes d'études de marché peuvent être particulièrement utiles pour comprendre les besoins et les réactions des consommateurs. Voici quelques typologies d'études de marché spécifiquement adaptées au lancement d'un nouveau produit :

- **Test de Concept** : Cette méthode permet de présenter le concept du nouveau produit aux consommateurs pour évaluer leur compréhension, leur intérêt et leur réaction initiale. Les commentaires recueillis aident à affiner le produit en fonction des préférences et des besoins des consommateurs.
- **Pré-test publicitaire** : Si le lancement du nouveau produit est accompagné d'une campagne publicitaire, un pré-test publicitaire évalue l'efficacité des messages publicitaires, des visuels et des stratégies de communication. Cela aide à s'assurer

que la publicité communique clairement la proposition de valeur du nouveau produit.

- **Étude de Prix** : Déterminer le bon prix pour un nouveau produit est crucial. Une étude de prix permet d'évaluer la sensibilité des consommateurs aux différents niveaux de prix et d'identifier le point où la valeur perçue rencontre le coût.
- **Étude de Positionnement** : Cette étude vise à déterminer la place du nouveau produit sur le marché par rapport à ses concurrents. Elle évalue comment les consommateurs perçoivent le produit, ses avantages et sa différenciation par rapport à d'autres solutions existantes.
- **Test de Produit** : Le test de produit implique la distribution d'échantillons ou de prototypes du nouveau produit aux consommateurs pour qu'ils l'utilisent et donnent leurs avis. Cela permet de recueillir des retours sur la qualité, la facilité d'utilisation, les caractéristiques et les performances.
- **Analyse des intentions d'achat** : Cette méthode mesure l'intérêt des consommateurs à acheter un nouveau produit. Elle peut révéler leur niveau d'enthousiasme, d'engagement et de probabilité d'achat.
- **Étude de Validation de Marché** : Avant le lancement complet, cette étude teste le produit sur un segment restreint du marché pour valider sa viabilité. Cela peut aider à ajuster le produit en fonction des retours avant une expansion plus large.
- **Analyse de la Demande Potentielle** : Cette analyse évalue le potentiel du marché pour le nouveau produit en examinant les besoins non satisfaits, la taille du marché cible et les préférences des consommateurs.

Ces méthodes d'études de marché spécifiques au lancement de nouveaux produits aident les entreprises à prendre des décisions éclairées pour développer, positionner et promouvoir efficacement leurs produits sur le marché. Toutefois, à défaut de moyens financiers élevés, la plupart des entreprises optent pour un Concept Product Test CPT.

4. Le Concept Product Test

Le CPT est une méthode d'enquête qui implique de soumettre à un échantillon de consommateurs réels ou potentiels le concept d'un nouveau produit afin d'en évaluer sa compréhension et sa capacité à stimuler l'acte d'achat, s'ensuit la présentation du nouveau produit dans sa forme destinée à la vente afin d'évaluer la capacité de son packaging à se vendre. Par la suite, le produit est proposé à l'utilisation pour évaluer sa valeur objective et subjective ainsi que l'écart entre la perception avant et après utilisation. Ensuite, un comparatif est proposé avant de proposer un test à l'aveugle entre le nouveau produit et le comparatif qui est généralement une offre de référence du marché afin de positionner le nouveau produit.

Conclusion

La première section de ce chapitre a été consacrée à une analyse en profondeur du concept de diagnostic stratégique, à la fois dans ses dimensions internes et externes. Cette exploration a impliqué une plongée approfondie dans les fondements théoriques du diagnostic stratégique, ainsi que dans les différents modèles, cadres et méthodologies qui le sous-tendent. De plus, nous avons pris le temps d'examiner en détail les outils et les techniques utilisés dans le processus de diagnostic stratégique, en mettant en évidence leur pertinence et leur application dans le contexte des entreprises.

La deuxième partie du chapitre a été dédiée à une étude exhaustive des marchés, comprenant une typologie approfondie des différentes études de marché. Cette approche a permis une compréhension approfondie des diverses méthodes et approches utilisées pour analyser les marchés, ainsi que des avantages et des limites de chaque type d'étude. En outre, nous avons exploré les implications pratiques de ces études de marché pour les entreprises, en soulignant leur importance cruciale dans la prise de décisions stratégiques et leur contribution à l'orientation des activités commerciales.

Dans le chapitre à venir, nous nous efforcerons de réaliser une analyse des interactions et des connexions qui existent entre le diagnostic stratégique et les études de marché. Cette étude sera conduite avec une attention particulière aux synergies potentielles entre ces deux domaines, ainsi qu'à leur rôle essentiel dans la formulation et la mise en œuvre

de stratégies d'entreprise efficaces. En somme, notre démarche vise à fournir une compréhension approfondie et nuancée de la manière dont le diagnostic stratégique et les études de marché s'influencent mutuellement et contribuent au succès organisationnel.

**Chapitre II : LE RÔLE ET LA PERTINENCE DES
ÉTUDES DE MARCHÉ DANS LE DIAGNOSTIC
STRATÉGIQUE**

Chapitre II : LE RÔLE ET LA PERTINENCE DES ÉTUDES DE MARCHÉ DANS LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Introduction

Dans les domaines de l'économie et de la gestion axées sur la recherche puis l'action, tout comme dans d'autres disciplines, une réflexion préalable est nécessaire avant de passer à l'action. Les études de marché constituent une composante fondamentale de cette réflexion, que chaque professionnel du management et de la gestion d'entreprise doit développer avant de mettre en œuvre des actions concrètes. Il est fréquent que les dirigeants soient tentés de négliger cette étape cruciale. Les raisons de cette tentation sont variées et peuvent découler à la fois de la pression organisationnelle exercée sur le praticien et de sa propre confiance en son expertise et en son intuition.

Ce chapitre se divise en deux parties distinctes. La première section se concentre sur le rôle des études de marché dans le diagnostic stratégique. La seconde section examine les inconvénients des études de marché dans le diagnostic stratégique et les alternatives qui s'offrent aux entreprises, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.

Section 1 : Le rôle des études de marché dans le diagnostic stratégique

Cette section s'attache à démontrer en premier lieu l'importance d'une étude de marché dans le processus de récolte d'information. Ensuite, il est souligné que d'un point de vue philosophique, l'objectif des études de marché est de minimiser l'élément de hasard dans le processus de prise de décision. Pour le troisième et le dernier point de cette section, on considérera l'étude de marché comme moyen de rentabiliser l'investissement.

1. Les études de marché comme source d'information :

Les études de marché occupent une place prépondérante dans le monde des affaires et de la gestion, jouant un rôle clé en tant que source d'informations et de diagnostic des opportunités et des menaces. Dans un environnement économique en constante évolution, où la concurrence est féroce et où les consommateurs sont de plus en plus exigeants, les entreprises doivent s'appuyer sur des données solides pour prendre des décisions éclairées et rester compétitives. C'est dans ce contexte que les études de marché revêtent une importance cruciale.

“L'analyse d'un marché, au sens étroit comme au sens large, permet de dresser, dans une dernière étape, un diagnostic synthétique, utile à la prise de décision. Ainsi, toute action sur un marché ne sera entreprise qu'après avoir dressé un état précis de la situation de ce marché²⁰”.

En d'autres termes, Boulocher, Véronique et S. Ruaud déclarent que les études de marchés, qu'elles soient approfondies ou générales, ont pour but de récolter toutes les informations pertinentes sur un ou plusieurs marchés dans le but de créer un diagnostic complet. En effet, les informations récoltées durant l'étude permettent de mettre en lumière les opportunités présentes sur un ou plusieurs marchés cibles.

1.1. Diagnostic des opportunités d'un marché

Les informations récoltées lors d'une étude visent à identifier les opportunités et menaces liées à l'environnement des entreprises, tel est l'objectif de tout manager, (Boulocher, Véronique, et S. Ruaud, 2017) distinguent trois types d'opportunités :

- **Les Opportunités relatives à l'offre :** Le diagnostic des opportunités relative au offres disponibles sur le marché permet d'évaluer les produits et service que

²⁰ Boulocher, Véronique, et S. Ruaud, « Chapitre 4. Le diagnostic de marché », Véronique Boulocher éd., *Analyse de marché. De la définition au diagnostic*. Vuibert, 2017, p. 163.

les concurrents proposent afin d'identifier leurs faiblesses et les exploiter à son avantage, anticiper l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché et les freiner grâce aux économies d'échelles.

- **Les Opportunités relatives à la demande :** En étudiant la demande sur un marché, il devient possible de repérer les tendances positives qui se dessinent. Ces tendances ouvrent la porte à de nombreuses opportunités de croissance pour les entreprises présentes sur ce marché. En effet, cela permet de repérer des niches ou des segments porteurs de croissance.
- **Les opportunités relatives au macro-environnement :** L'examen du macro-environnement permet de repérer celles qui offrent des opportunités propices à la croissance des marchés. Un environnement économique, démographique, politique favorable soutient la consommation sur les marchés ainsi que les nouvelles tendances sociologiques et les avancées technologiques.

1.2. Diagnostic des menaces d'un marché

L'objectif premier des actionnaires dirigeants lors d'une prise de décision d'effectuer une étude de marché est de récolter suffisamment de données pertinentes afin de pouvoir identifier les différentes menaces présentes ou futures. tout comme pour les opportunités (Boulocher, Véronique, et S. Ruaud, 2017) distinguent trois types de menaces :

- **Les menaces relatives à l'offre :** L'analyse du comportement des concurrents sur un ou plusieurs secteurs permet de réaliser un diagnostic concernant les risques qui sont liés à l'offre. L'atomicité et la forte concurrence, les produits de substitution ainsi que le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs représentent une menace.
- **Les menaces relatives à la demande :** L'examen de la demande permet de détecter les tendances défavorables, La connaissance des habitudes de consommation sur les marchés offre une double opportunité ; elle permet non

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

seulement d'identifier les segments de consommateurs les moins réceptifs aux différentes incitations marketing des entreprises, mais également de détecter des évolutions dans leurs attitudes et leurs perceptions à vis à vis des produits proposés tout comme elle permet d'identifier des segments en déclin.

- **Les menaces relatives au macro-environnement :** L'examen des diverses tendances dans le macro-environnement d'un marché permet d'identifier celles qui constituent des obstacles au développement. En effet, les environnements économique, démographique, politique, sociologique, technologique et environnemental peuvent engendrer de nombreuses évolutions défavorables sur les secteurs d'activités. En les identifiant grâce aux données récoltées lors d'une étude de terrain, les dirigeants sont capables de prendre des décisions de sorte à y faire face.

En résumé, pour repérer les opportunités dans les marchés où elle opère, une entreprise cherchera idéalement à résoudre les trois interrogations suivantes : comment peut-elle capitaliser sur les lacunes de ses concurrents ? Quels marchés émergents sont accessibles pour elle ? Quels bouleversements dans l'environnement externe peuvent être exploités ?

De la même manière que pour repérer les opportunités, une entreprise qui accorde de l'importance à sa durabilité identifiera également les menaces dans son marché en explorant les trois questions suivantes : Quelles stratégies peuvent être adoptées par ses concurrents pour porter préjudice à ses activités ? Quels segments du marché connaissent un déclin ? Quels changements dans l'environnement externe doivent être perçus comme des sources de préoccupation ?

2. Les études de marché comme outil de prise de décision

“L'expression « études de marché » définit l'ensemble des procédures techniques mises en œuvre pour produire et fournir de l'information utile et fiable en vue de réduire l'incertitude et d'aider la prise de décision dans tous les champs du marketing. Cette

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

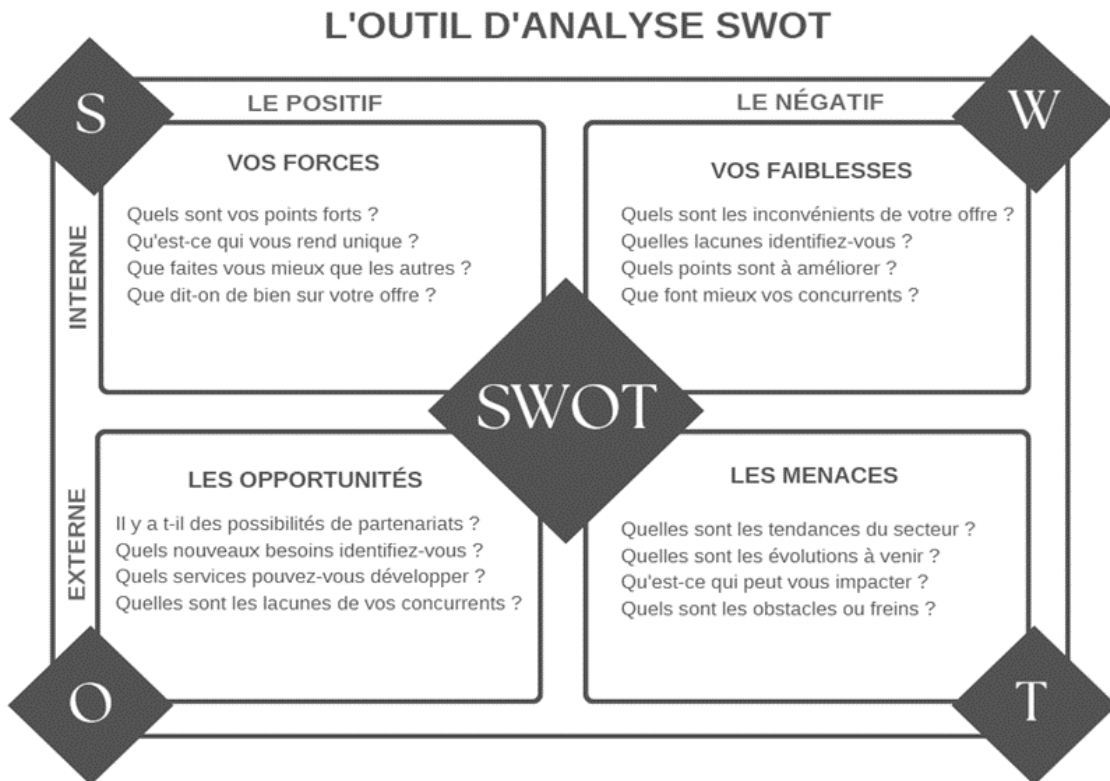
information peut être utilisée pour analyser un problème et suggérer un certain nombre de solutions, ou pour vérifier l'efficacité de décisions prises"²¹.

Afin de formuler des stratégies efficaces à court terme et de prendre des décisions stratégiques optimales à long terme, les décideurs ont besoin d'accéder à des données actualisées et précises concernant les consommateurs, la concurrence et leur propre image de marque.

Pour bien comprendre le rôle que joue une étude de marché dans le processus de prise de décision, il convient d'illustrer le premier outil du diagnostic stratégique, qui malgré son ancienneté reste l'un des plus synthétiques. En effet, la matrice SWOT est essentielle dans une étude de marché pour évaluer la position d'une entreprise ou d'un produit. Elle identifie les forces internes (atouts), les faiblesses (points faibles), les opportunités externes (facteurs positifs), et les menaces externes (facteurs négatifs). En synthétisant ces éléments, la matrice SWOT permet de mieux comprendre l'environnement concurrentiel, de repérer des opportunités, et de développer des stratégies marketing et commerciales pour maximiser les avantages, minimiser les faiblesses, exploiter les opportunités, et contrer les menaces.

²¹ D. Caumont, « Chapitre 1. Fonctions et applications des études de marché », , *Les études de marché*. sous la direction de Caumont Daniel. Dunod, 2016.

Figure N 06 : L'outil d'analyse stratégique SWOT



Source : Tirées du site <https://bpifrance-creation.fr> consulté le 12/09/2022

Si nous examinons de manière approfondie les différentes méthodes à la disposition d'un responsable pour aborder les aspects du SWOT, il devient clair que l'étude de marché peut être présentée comme l'approche la plus adaptée pour aborder la plupart de ces questions, que ce soit en interne ou en externe. Cette idée est démontrée dans le tableau ci-dessous :

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

Tableau N 01 : Tableau de Diagnostic Stratégique avec Outils Associés

Les questions	L'outil d'analyse
Quels sont nos points forts ?	Analyse de la chaîne de valeur
Qu'est-ce qui nous rend unique ?	Analyse du niveau de différenciation
Que faisons-nous mieux que les autres ?	Benchmarking
Que dit-on de bien sur notre offre ?	Etude de satisfaction
Quels sont les inconvénients de notre offre ?	Etude de commentaire clients
Quelles lacunes identifions-nous ?	Utilisation de l'analyse swot, pestel, processus métier, performance financière , feedback client
Quels points sont à améliorer ?	Élaboration d'un plan d'amélioration en fonction des résultats de l'analyse.

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

Que font de mieux nos concurrents ?	Comparaison des performances concurrentielles grâce au Benchmarking.
Y a-t-il des possibilités de partenariats ?	Analyse des opportunités de partenariat pour renforcer la position sur le marché.
Quels nouveaux besoins identifions-nous ?	Utilisation de l'analyse des besoins émergents pour anticiper les demandes du marché.
Quels services pouvons-nous développer ?	Élaboration d'un plan de développement des services en fonction des besoins identifiés.
Quelles sont les lacunes de nos concurrents ?	Analyse des faiblesses concurrentielles pour saisir les opportunités de différenciation.
Quelles sont les tendances du secteur ?	Analyse des tendances du marché pour anticiper les évolutions futures.
Quelles sont les évolutions à venir ?	Prévision des évolutions futures du marché grâce à une analyse prospective.

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

Qu'est-ce qui peut nous impacter ?	- Évaluation des facteurs d'impact potentiels à l'aide d'une analyse de sensibilité.
Quels sont les obstacles ou freins ?	Identification des obstacles potentiels grâce à une analyse des risques et des barrières.

Source : Réalisé par nos soins à partir des travaux M.E Porter les 5 forces de porter

3. L'étude de marché comme moyen de rentabiliser l'investissement

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, l'investissement est une étape cruciale pour la croissance et la réussite d'une entreprise. Cependant, investir des ressources financières, humaines et temporelles sans une compréhension approfondie du marché peut s'avérer risqué. C'est là que l'étude de marché entre en jeu en tant qu'outil essentiel pour rentabiliser l'investissement.

3.1. Généralités sur le retour sur investissement

“Le terme de ROI est assez largement passé dans le vocabulaire courant du monde du « business » et de fait dans le quotidien de nos organisations. Il fait partie des indicateurs de pilotage (KPI, Key Performance Indicator) pour la gestion d'entreprise, de projet... Une traduction brute de ROI pourrait être formulée ainsi « gain tiré d'un investissement »²².

²² T.Coye de Brunelis, J.Meric, J.F Vautier, « LE CALCUL DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT (RSI) EST-IL INÉVITABLE POUR VALORISER EFFICACEMENT LE MÉTIER FACTEURS ORGANISATIONNELS ET HUMAINS (FOH) ? », HAL Open Science, 2019, p. 03.

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

Le retour sur investissement (ROI) est une mesure financière utilisée pour évaluer la rentabilité d'un investissement. Il permet de déterminer le rendement réalisé par rapport au montant investi.

Le calcul du ROI se fait en divisant le gain net réalisé sur l'investissement par le coût initial de l'investissement, puis en multipliant ce résultat par 100 pour obtenir un pourcentage. La formule du ROI est la suivante :

$$\text{ROI} = \left[\frac{\text{Gain net de l'investissement} - \text{Coût de l'investissement}}{\text{Coût de l'investissement}} \right] \times 100$$

Le "gain net de l'investissement" représente le profit ou le bénéfice réalisé à la suite de l'investissement, tandis que le "coût de l'investissement" représente le montant total investi, y compris les dépenses initiales et les coûts associés.

Le ROI est une mesure utile pour évaluer la performance d'un investissement, qu'il s'agisse d'un projet, d'une entreprise, d'une campagne marketing ou d'autres initiatives. Il permet de comparer la rentabilité de différentes options d'investissement et d'aider à la prise de décision.

Un ROI élevé indique que l'investissement a généré un rendement important par rapport à son coût initial, ce qui est généralement considéré comme favorable. Un ROI négatif signifie que l'investissement a entraîné une perte, tandis qu'un ROI proche de zéro indique que le rendement est équivalent au coût de l'investissement.

Il est important de noter que le calcul du ROI peut être influencé par divers facteurs, tels que la durée de l'investissement, les coûts récurrents associés, les variations des revenus ou des dépenses au fil du temps, ainsi que d'autres facteurs externes. Par conséquent, il est essentiel de prendre en compte ces éléments pour une évaluation complète de la rentabilité d'un investissement.

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

Le calcul détaillé du retour sur investissement (ROI) implique les étapes suivantes :

- **Déterminer le gain net de l'investissement** : Le gain net correspond au bénéfice réalisé à la suite de l'investissement. Il est généralement calculé en soustrayant le coût initial de l'investissement des revenus générés par celui-ci.

Exemple : Si le coût d'investissement est équivalent à 100 000 DZD et que le projet a réalisé un chiffre de 150 000 DZD,

Le gain net serait de $150\,000\text{ DZD} - 100\,000\text{ DZD} = 50\,000\text{ DZD}$.

- **Calculer le coût de l'investissement** : Le coût de l'investissement comprend tous les montants dépensés pour réaliser l'investissement initial. Cela peut inclure le coût d'achat d'un actif, les frais de mise en place, les coûts de formation, les frais juridiques, les coûts de maintenance... etc.
- **Appliquer la formule du ROI** : l'utilisation de la formule du ROI sert à calculer le pourcentage de retour sur investissement. La formule est la suivante:

$$\text{ROI} = [(\text{Gain net de l'investissement} - \text{Coût de l'investissement}) / \text{Coût de l'investissement}] \times 100$$

Exemple : Si le gain net est de 50 000 DZD et le coût de l'investissement est de 100 000 DZD, le calcul serait le suivant :

$$\text{ROI} = [(50\,000\text{ DZD} - 100\,000\text{ DZD}) / 100\,000\text{ DZD}] \times 100 = -50\%$$

Dans cet exemple, le ROI est de -50%, ce qui indique que l'investissement a entraîné une perte de 50% par rapport à son coût initial.

- **Interpréter le résultat** : Une fois que le ROI est calculé, il est important de l'interpréter correctement. Un ROI positif indique un rendement positif, tandis

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

qu'un ROI négatif indique une perte. Un ROI plus élevé est généralement considéré comme plus favorable. D'autres facteurs contextuels et les spécificités de l'investissement doivent être pris en compte pour une évaluation plus complète.

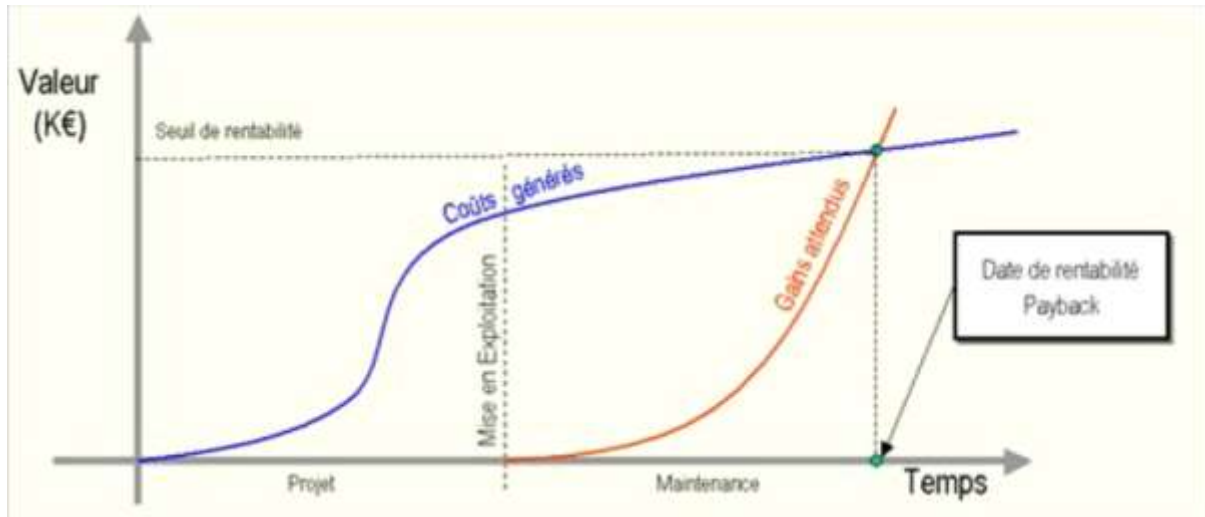
Il est également important de noter que le calcul du ROI peut être adapté en fonction des besoins spécifiques de l'analyse. Par exemple, calculer les flux de trésorerie actualisés, ou d'autres mesures financières favorise une obtention d'une évaluation plus précise de la rentabilité de l'investissement.

3.2 Le retour sur investissement d'une étude de marché

Le calcul du retour sur investissement (ROI) d'une étude de marché suit la même logique que pour tout investissement classique. Les dépenses liées à la réalisation de l'étude de marché sont incluses dans le montant global investi par l'entreprise pour cette démarche spécifique qui viennent s'ajouter à l'investissement total de l'entreprise. En d'autres termes, le ROI d'une étude de marché tient compte de l'ensemble des coûts engagés pour obtenir des informations et des données pertinentes, et il évalue ensuite les avantages potentiels ou les gains découlant de cette analyse. Il s'agit d'une évaluation cruciale pour déterminer si les bénéfices anticipés dépassent les dépenses, ce qui permet à l'entreprise de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement dans la recherche de marché.

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

Figure N° 07 : Diagramme du retour sur investissement



Source : <https://phgarin.wordpress.com/2018/03/20/comment-calculer-la-rentabilite-dun-site-internet/>

Cependant le retour sur investissement des études de marché n'est pas que financier. Cette démarche peut offrir du retour sur investissement en stratégie d'entreprise, dans la mesure où elle permet de :

- Identifier les besoins, les attentes et les comportements des clients potentiels, et ainsi de proposer une offre adaptée et différenciée, qui répond à une demande réelle et solvable.
- Analyser l'environnement concurrentiel, et ainsi de se positionner de manière optimale, en tenant compte des forces et des faiblesses de ses concurrents, ainsi que des opportunités et des menaces du marché.
- Mesurer le potentiel de vente, et ainsi de prévoir le chiffre d'affaires, la marge et la rentabilité de son projet, en fonction du prix, du volume et des coûts.

En réalisant une étude de marché, l'entreprise peut donc réduire les risques d'échec, optimiser les chances de succès, et améliorer sa performance et sa pérennité. Le

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

retourinvestissement se mesure alors par le ratio entre le bénéfice généré par le projet et le coût de l'étude de marché.

Section 2 : Les inconvénients des études de marché dans le diagnostic stratégique et les alternatives

L'utilisation des études de marché dans le domaine du diagnostic stratégique est une pratique courante pour les entreprises cherchant à prendre des décisions éclairées et à orienter leur avenir. Cependant, il est essentiel de reconnaître que les études de marché ne sont pas dénuées d'inconvénients²³, et leur utilisation exclusive peut parfois être limitative.

Cette section se penchera sur les inconvénients des études de marché en tant qu'outil de diagnostic stratégique, mettant en lumière les défis et les limitations auxquels les décideurs sont confrontés lorsqu'ils se fient uniquement à cette approche. Nous explorerons également les alternatives et les compléments possibles aux études de marché, visant à fournir une vision plus complète et nuancée du processus de prise de décision stratégique.

En somme, cette section vise à nous éclairer sur les limites des études de marché tout en offrant des pistes à exploiter.

1. Les inconvénients des études de marché

“En dépit de l’usage extensif des études de marché, de nombreuses entreprises hésitent encore à y avoir recours.²⁴”

Malgré l'usage généralisé des études de marché dans le secteur commercial, de nombreuses entreprises hésitent encore à les utiliser en raison de plusieurs raisons. Tout d'abord, les coûts associés à la réalisation d'études de marché pour diverses raisons que nous citons ci-dessous :

1.1. Les inconvénients liés à la taille “ressource limitée”

²³ C. Ananou, “Le plan d’affaires sous les projecteurs”, Revue Entreprendre & Innover 2012/3 (n° 15), De Boeck Supérieur.

²⁴ Kotler K. Manceau, “Management Marketing” 15^{ème} Édition, Pearson, 74 rue de Lagny, France, 2015, p.112.

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

Les inconvénients des études de marché peuvent varier en fonction de la taille de l'entreprise. Voici quelques-uns des inconvénients spécifiques liés à la taille de l'entreprise :

Les obstacles auxquels sont confrontées les petites entreprises en matière d'études de marché sont nombreux et variés. Tout d'abord, les coûts élevés associés à la collecte de données, à l'embauche de consultants qualifiés ou à l'acquisition de logiciels spécialisés peuvent s'avérer prohibitifs pour ces entreprises qui disposent de ressources financières limitées. Cette contrainte budgétaire constitue un premier défi majeur à surmonter.

Un autre défi réside dans la complexité inhérente à l'analyse des données de marché. Les études de marché approfondies exigent souvent une expertise statistique ou analytique, ce qui peut poser problème pour les petites entreprises qui ne disposent pas toujours du personnel qualifié nécessaire. Cette limitation de compétences peut entraîner une analyse superficielle et potentiellement biaisée des données, ce qui nuit à la qualité globale de l'étude.

De plus, les études de marché requièrent un investissement considérable en termes de temps. La collecte, l'analyse et l'interprétation des données sont des processus chronophages, et les petites entreprises, confrontées à des ressources humaines et temporelles limitées, peinent parfois à consacrer le temps nécessaire à la réalisation d'études approfondies.

Une fois l'étude de marché achevée, le défi de la mise en œuvre se pose. En effet, l'entreprise doit souvent mettre en place des changements ou des stratégies basés sur les résultats de l'étude. Les petites entreprises, toutefois, font face à des contraintes de ressources qui peuvent entraver leur capacité à mettre en œuvre ces recommandations de manière efficace, réduisant ainsi l'impact de l'étude.

Le manque de diversité des données constitue également un inconvénient important. Les études de marché peuvent être limitées dans la diversité des données collectées, et les petites entreprises, en raison de leurs restrictions budgétaires, peuvent avoir du mal à accéder

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

à un échantillon de marché représentatif. Cette limitation peut compromettre la fiabilité des conclusions tirées de l'étude.

Enfin, les petites entreprises sont souvent en concurrence avec des géants du secteur. Ces grandes entreprises disposent généralement de ressources plus importantes pour réaliser des études de marché approfondies, leur conférant ainsi un avantage compétitif. Pour les petites entreprises, rivaliser sur un pied d'égalité en termes de compréhension du marché et des tendances peut s'avérer un défi de taille.

1.2. Les inconvénients liés au coûts financier

De l'élaboration au traitement des données récoltées en passant par la réalisation d'une étude de marché, l'entreprise subit des dépenses considérables en matière de budgets. En effet, si ces derniers ne sont pas bien calculés, ils peuvent porter atteinte au développement de l'entreprise. Voici quelques inconvénients liés au coûts financier :

Le coût élevé de la réalisation constitue l'un des principaux obstacles aux études de marché de qualité supérieure. Ces enquêtes peuvent s'avérer onéreuses, notamment lorsque des données complexes doivent être collectées, des enquêtes approfondies menées, ou que l'accès à des ressources spécialisées est nécessaire. Cette situation pose un défi particulier pour les petites entreprises aux ressources financières limitées, qui peuvent se retrouver dans l'incapacité de supporter de tels coûts.

Un autre facteur à considérer est le risque potentiel de ne pas rentabiliser l'investissement dans l'étude de marché. En effet, si les résultats ne sont pas exploités correctement ou si le marché évolue rapidement, l'investissement initial peut ne pas porter ses fruits. Il est donc impératif que l'étude de marché soit pertinente, fiable et continuellement actualisée, et qu'elle soit suivie d'un plan d'action adapté pour maximiser son utilité.

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

De plus, il est essentiel d'évaluer le coût d'opportunité associé à la décision d'investir dans une étude de marché. En effet, l'argent et les ressources alloués à cette enquête pourraient être investis dans d'autres activités potentiellement plus rentables ou urgentes. Il est crucial de réaliser une analyse coût-bénéfice approfondie, en comparant les coûts engagés pour l'étude de marché aux bénéfices attendus, à la fois à court et à long terme. De plus, il faut prendre en compte les coûts et bénéfices différés, qui peuvent influencer sur le rendement net de l'étude de marché au fil du temps.

Enfin, il convient de noter que les délais de retour sur investissement représentent une autre considération cruciale. Les résultats des études de marché peuvent nécessiter un certain temps pour être générés et mettre en évidence leur impact positif sur l'entreprise. Ainsi, il peut s'écouler un laps de temps significatif entre l'investissement initial dans l'étude de marché et le moment où les données commencent à produire des avantages financiers tangibles pour l'entreprise. Cette dimension temporelle doit être prise en compte dans l'évaluation globale de l'efficacité de l'étude de marché.

1.3. Les inconvénients liés au temps et délais

Les délais constituent un aspect majeur à prendre en compte dans le cadre des études de marché, car ils peuvent avoir un impact significatif sur la prise de décision et sur les coûts associés. Tout d'abord, il est essentiel de noter que la collecte des données nécessaires à une étude de marché peut s'avérer un processus long et chronophage. Les enquêtes, les entretiens, les observations et d'autres méthodes de collecte de données impliquent souvent des interactions avec les parties prenantes, ce qui peut naturellement étirer le calendrier. En conséquence, la disponibilité des informations cruciales pour la prise de décision peut être retardée, ce qui peut être problématique dans un environnement commercial en constante évolution.

En outre, une fois que les données ont été collectées, il reste à franchir un autre obstacle en termes de délais, à savoir le traitement et l'analyse de ces données. Ce processus

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

exige du temps, de l'expertise et des ressources pour être mené à bien. Les résultats ne sont donc pas instantanément disponibles, ce qui signifie que la prise de décision peut également être retardée, ce qui peut être préjudiciable dans un contexte où la réactivité est essentielle.

De plus, même une fois l'étude de marché terminée et les recommandations formulées, il peut encore y avoir un délai avant que les actions recommandées ne soient effectivement mises en œuvre. Cette période de transition peut laisser à la concurrence l'opportunité de prendre l'initiative, ce qui souligne davantage l'importance de la gestion des délais.

Enfin, il est important de noter que ces délais prolongés peuvent engendrer des coûts supplémentaires, car les ressources humaines et financières de l'entreprise sont mobilisées sur une période étendue. Les coûts associés à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la mise en œuvre des recommandations peuvent augmenter à mesure que les délais s'allongent, ce qui peut avoir un impact sur le budget global de l'entreprise. Ainsi, la gestion efficace des délais demeure un enjeu stratégique pour les entreprises engagées dans des études de marché.

1.4. Les inconvénients liés à la rapidité de changement

L'obsolescence rapide des données est l'un des défis majeurs auxquels sont confrontées les entreprises qui s'appuient sur les résultats d'une étude de marché. Les informations collectées aujourd'hui peuvent devenir rapidement dépassées, en particulier dans les secteurs où les tendances évoluent à un rythme effréné. Cette obsolescence peut rendre les décisions prises sur la base de données obsolètes totalement inadaptées à un environnement en constante mutation. Les entreprises doivent donc constamment surveiller l'évolution de leur marché pour s'assurer que leurs informations restent pertinentes.

De plus, les coûts de mise à jour des données peuvent représenter une contrainte financière significative. Pour maintenir les informations à jour et refléter les dernières tendances et évolutions du marché, il est souvent nécessaire de réaliser des études de marché

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

fréquentes. Ces mises à jour peuvent s'avérer coûteuses en termes de temps et de ressources, ce qui nécessite une gestion judicieuse des budgets et des priorités pour les entreprises.

Une autre complication résulte de l'incertitude des prévisions dans un environnement en constante évolution. Les tendances qui semblent solides aujourd'hui peuvent rapidement changer, ce qui rend difficile la planification à long terme basée uniquement sur les données actuelles. Les entreprises doivent être préparées à ajuster leurs stratégies en fonction des changements imprévisibles du marché.

En outre, la concurrence accrue dans les marchés en rapide évolution est un facteur à ne pas sous-estimer. De nouveaux acteurs peuvent entrer en scène rapidement, ou les concurrents existants peuvent modifier leurs stratégies pour s'adapter aux nouvelles conditions du marché. Les études de marché, en raison de leur nature souvent statique, peuvent ne pas capturer ces changements à temps, ce qui peut laisser les entreprises vulnérables aux nouvelles dynamiques concurrentielles.

En conclusion, bien que les études de marché soient une ressource précieuse pour la prise de décision, il est important de reconnaître que leur utilité peut être limitée dans des environnements en mutation constante. Les entreprises doivent être conscientes des défis liés à l'obsolescence des données, aux coûts de mise à jour, à l'incertitude des prévisions et à la concurrence accrue, et elles doivent compléter leurs analyses par une vigilance continue et une agilité dans leur prise de décision pour rester compétitives sur des marchés dynamiques.

1.5. Les inconvénients liés au biais potentiel

Les études de marché, en dépit de leur rôle crucial dans l'aide à la prise de décision, sont sujettes à plusieurs types de biais qui peuvent affecter la précision de leurs résultats. L'un des inconvénients majeurs réside dans les biais de sélection des échantillons, où la manière dont les personnes ou les entreprises sont sélectionnées peut introduire une distorsion

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

significative. Si l'échantillon n'est pas représentatif de la population cible, les conclusions peuvent être altérées, car elles ne reflètent pas adéquatement la diversité de l'ensemble.

Un autre obstacle est le biais de l'opérateur, qui se produit lorsque les individus responsables de la collecte et de l'analyse des données involontairement introduisent leurs propres biais. Par exemple, les chercheurs peuvent tomber dans le piège des biais de confirmation, cherchant des preuves pour étayer leurs hypothèses préexistantes plutôt que de maintenir une approche objective.

Le biais de réponse est également une préoccupation majeure, car les répondants peuvent être enclins à fournir des réponses biaisées en fonction de leurs perceptions de ce que l'enquêteur souhaite entendre. Cela inclut les biais sociaux, où les répondants peuvent craindre de paraître défavorables ou politiquement incorrects.

L'ordre des questions peut également influencer les résultats, créant ainsi des biais de l'ordre des questions. Des questions mal formulées ou biaisées peuvent entraîner des réponses inexactes, compromettant ainsi la qualité des données collectées.

Les biais de non-réponse représentent un autre défi, car si certaines personnes ou entreprises refusent de participer à l'étude, cela peut créer un biais si les caractéristiques des non-répondants diffèrent considérablement de celles des répondants en termes de comportement ou d'opinion.

Dans un contexte multiculturel, les études de marché peuvent être sujettes à des biais culturels et linguistiques. La traduction, l'adaptation culturelle et la compréhension des nuances linguistiques peuvent introduire des distorsions dans les résultats, en particulier lorsque des études sont menées dans des environnements culturels différents.

Enfin, les biais temporels posent un défi, car les conditions du marché évoluent rapidement. Les données collectées dans le passé peuvent ne pas être pertinentes pour les

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

décisions actuelles, ce qui nécessite une vigilance constante pour maintenir la pertinence des informations dans un contexte en constante évolution.

2. Les alternatives aux études de marché

Lorsqu'il s'agit de prendre des décisions commerciales éclairées, les études de marché sont souvent la première approche qui vient à l'esprit. Cependant, elles ne sont pas la seule option disponible. Dans cette sous-section, nous explorerons les alternatives aux études de marché. Nous étudierons les différentes méthodes et approches que les entreprises peuvent utiliser pour recueillir des informations précieuses sur leur marché cible, analyser la concurrence, et comprendre les besoins des clients, sans nécessairement recourir à des études de marché traditionnelles.

En examinant ces différentes approches, nous chercherons à élargir notre compréhension des méthodes de recherche utilisées dans le domaine de l'économie et de la gestion stratégique, tout en aidant les praticiens à prendre des décisions plus éclairées quant à la meilleure méthode à adopter en fonction de leurs besoins, ressources et compétences spécifiques.

2.1. L'expérience

Selon Véronique Boulocher, Sabine Ruaud 2017 et Pierre Facon²⁵ : L'expérience peut être une alternative aux études de marché dans le diagnostic stratégique, dans la mesure où elle permet de tirer des enseignements des actions passées et de les appliquer aux situations futures. L'expérience peut être considérée comme une source de connaissance tacite, qui n'est pas formalisée ni codifiée, mais qui repose sur le savoir-faire, l'intuition et le jugement des

²⁵ Co-fondateur du site web "Le Coin des Entrepreneurs", Média online de référence sur la création, la reprise et la gestion d'entreprise, application digitale pour accompagner les entrepreneurs dans leurs projets, expert en création d'entreprise.

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

acteurs. L'expérience peut être acquise par l'observation, la participation, l'imitation ou l'expérimentation. Elle peut être individuelle ou collective, et se transmettre au sein de l'organisation.

L'expérience peut avoir plusieurs avantages par rapport aux études de marché dans le diagnostic stratégique. Tout d'abord, elle peut être moins coûteuse et plus rapide à mobiliser, car elle ne nécessite pas de recourir à des méthodes ou des outils spécifiques. Ensuite, elle peut être plus adaptée à des environnements incertains ou turbulents, où les données disponibles sont insuffisantes ou obsolètes. Enfin, elle peut être plus créative et innovante, car elle peut permettre de découvrir des opportunités ou des solutions originales, qui ne seraient pas détectées par les études de marché.

Toutefois, l'expérience présente aussi des limites et des risques dans le diagnostic stratégique. D'une part, elle peut être biaisée ou erronée, car elle repose sur des perceptions ou des interprétations subjectives, qui peuvent être influencées par des émotions, des préjugés ou des routines. D'autre part, elle peut être inadaptée ou obsolète, car elle peut ne pas tenir compte des évolutions ou des ruptures du marché, qui nécessitent de remettre en question les pratiques ou les hypothèses antérieures. Ainsi, l'expérience ne doit pas être utilisée de manière exclusive ou dogmatique, mais plutôt de manière complémentaire ou critique, en la confrontant aux études de marché et aux autres sources d'information.

2.2. La documentation et l'investigation

La documentation et l'investigation peuvent être des alternatives aux études de marché dans le diagnostic stratégique, dans la mesure où elles permettent de collecter et d'analyser des informations pertinentes sur le marché, la concurrence, les clients, les tendances, etc. La documentation consiste à consulter des sources secondaires, c'est-à-dire des données déjà existantes, publiées ou non, qui peuvent être internes ou externes à l'entreprise. Par exemple, des rapports, des articles, des statistiques, des études sectorielles, etc. L'investigation consiste à réaliser des sources primaires, c'est-à-dire des données

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

originales, obtenues directement auprès des acteurs concernés par le marché. Par exemple, des enquêtes, des entretiens, des observations, des tests, etc.

La documentation et l'investigation présentent plusieurs avantages par rapport aux études de marché classiques. Tout d'abord, elles peuvent être plus accessibles et moins coûteuses, car elles ne nécessitent pas de recourir à des prestataires spécialisés ou à des outils complexes. Ensuite, elles peuvent être plus flexibles et plus adaptées aux besoins spécifiques de l'entreprise, car elles permettent de choisir les sources, les méthodes et les critères d'analyse les plus pertinents. Enfin, elles peuvent être plus fiables et plus actualisées, car elles reposent sur des données vérifiées, validées et mises à jour régulièrement.

Toutefois, la documentation et l'investigation présentent aussi des limites et des inconvénients. D'une part, elles peuvent être plus chronophages et plus fastidieuses, car elles exigent un travail important de recherche, de collecte, de traitement et de synthèse des informations. D'autre part, elles peuvent être plus subjectives et plus biaisées, car elles dépendent de la qualité, de la pertinence et de la représentativité des sources utilisées, ainsi que de la capacité d'analyse et d'interprétation de l'entreprise. Ainsi, la documentation et l'investigation ne doivent pas être utilisées de manière isolée ou exclusive, mais plutôt de manière complémentaire ou critique, en les confrontant aux études de marché et aux autres sources d'information.

2.3. L'innovation

L'innovation²⁶ peut être une alternative aux études de marché dans le diagnostic stratégique, dans la mesure où elle permet de créer de la valeur différenciante pour l'entreprise, sans se baser uniquement sur les besoins et les attentes exprimés par les clients ou les concurrents. L'innovation peut être de nature technologique, marketing ou organisationnelle, et peut concerner des produits, des services, des processus ou des modèles

²⁶ Loilier, Thomas, C. Depeyre, et S. Mercier, « Ouvrir le management stratégique de l'innovation », *Revue française de gestion*, vol. 255, no. 2, 2016, pp.

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

d'affaires. L'innovation peut être le résultat d'une démarche proactive, qui vise à anticiper les évolutions du marché, ou d'une démarche réactive, qui vise à s'adapter aux changements de l'environnement.

L'innovation présente plusieurs avantages par rapport aux études de marché dans le diagnostic stratégique²⁷. Tout d'abord, elle peut être plus rapide et moins coûteuse, car elle ne nécessite pas de recourir à des méthodes ou des outils spécifiques pour collecter et analyser des données. Ensuite, elle peut être plus originale et plus créative, car elle ne se limite pas à reproduire ou à améliorer ce qui existe déjà, mais propose de nouvelles solutions, qui peuvent surprendre ou séduire les clients. Enfin, elle peut être plus efficace et plus rentable, car elle peut créer un avantage concurrentiel durable, qui permet à l'entreprise de se distinguer et de fidéliser sa clientèle.

Cependant, l'innovation présente aussi des limites et des risques dans le diagnostic stratégique. D'une part, elle peut être plus incertaine et plus aléatoire, car elle repose sur des hypothèses ou des intuitions, qui peuvent ne pas être validées par le marché. D'autre part, elle peut être plus complexe et plus difficile à mettre en œuvre, car elle implique de mobiliser des ressources, des compétences et des partenaires, qui peuvent ne pas être disponibles ou coopératifs. Ainsi, l'innovation ne doit pas être utilisée de manière exclusive ou systématique, mais plutôt de manière complémentaire ou sélective, en la confrontant aux études de marché et aux autres sources d'information.

2.4. La veille

La veille concurrentielle consiste à surveiller activement les actions, les performances et les stratégies des concurrents. Cela peut inclure l'analyse des rapports financiers, l'observation des mouvements sur le marché, la surveillance des campagnes marketing...etc.

²⁷ Meier, Olivier. Diagnostic stratégique. Dunod, 2018.

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

La veille concurrentielle permet de rester informé des tendances du marché, des innovations et des stratégies des concurrents.

La veille²⁸ peut être une alternative aux études de marché dans le diagnostic stratégique, dans la mesure où elle permet de collecter et d'analyser des informations pertinentes sur le marché, la concurrence, les clients, les tendances, etc. La veille peut être réalisée à partir de sources secondaires, comme des rapports, des articles, des statistiques, des études sectorielles, etc., ou de sources primaires, comme des enquêtes, des entretiens, des observations, des tests, etc. La veille peut être effectuée par l'entreprise elle-même, ou par des prestataires spécialisés.

La veille présente plusieurs avantages par rapport aux études de marché classiques. Tout d'abord, elle peut être plus accessible et moins coûteuse, car elle ne nécessite pas de recourir à des méthodes ou des outils spécifiques pour collecter et analyser des données. Ensuite, elle peut être plus flexible et plus adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise, car elle permet de choisir les sources, les méthodes et les critères d'analyse les plus pertinents. Enfin, elle peut être plus fiable et plus actualisée, car elle repose sur des données vérifiées, validées et mises à jour régulièrement.

Toutefois, la veille présente aussi des limites et des inconvénients. D'une part, elle peut être plus chronophage et plus fastidieuse, car elle exige un travail important de recherche, de collecte, de traitement et de synthèse des informations. D'autre part, elle peut être plus subjective et plus biaisée, car elle dépend de la qualité, de la pertinence et de la représentativité des sources utilisées, ainsi que de la capacité d'analyse et d'interprétation de l'entreprise. Ainsi, la veille ne doit pas être utilisée de manière isolée ou exclusive, mais plutôt de manière complémentaire ou critique, en la confrontant aux études de marché et aux autres sources d'information.

²⁸ <https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/developpement-commercial/veille-et-etudes-de-marche>

Chapitre II : Le Rôle Et La Pertinence Des Études De Marché Dans Le Diagnostic Stratégique

Conclusion

En conclusion de ce chapitre qui traite du rôle et de la pertinence des études de marché dans le diagnostic stratégique, il est indéniable que ces études jouent un rôle crucial dans la prise de décision stratégique des entreprises. Elles fournissent des informations essentielles pour comprendre l'environnement concurrentiel, identifier les opportunités et les menaces, ainsi que pour évaluer la position de l'entreprise sur le marché.

Cependant, il est également important de noter que la planification et la mise en place des études de marché est coûteuse en temps et en ressources, elle demande des compétences distinctives afin de pouvoir traiter et analyser correctement les données recueillies pour une compréhension optimale du marché de l'environnement commercial et concurrentiel.

En outre, le diagnostic stratégique efficace repose sur la capacité à intégrer judicieusement les résultats des études de marché avec d'autres données internes et externes pour formuler des stratégies pertinentes et adaptées.

Dans le prochain chapitre, nous irons plus loin en explorant la manière dont ces deux démarches, le diagnostic stratégique et l'étude de marché, interagissent dans la réalité opérationnelle de deux entreprises distinctes que nous avons analysées. Nous chercherons à déterminer comment ces entreprises intègrent ces concepts dans leur processus de prise de décision, comment ils sont adaptés en fonction de leur contexte spécifique, et quelles conséquences cela entraîne sur leurs performances et leur compétitivité sur le marché. Cette analyse approfondie nous permettra d'éclairer davantage la pertinence et l'impact de ces deux concepts dans le monde des affaires.

**CHAPITRE III : Etudes comparative, Le degré
de pertinence ou de périphérie des études de
marché.**

CHAPITRE III : Etudes comparative, Le degré de pertinence ou de périphérie des études de marché.

Introduction

Après avoir établi le socle théorique de notre sujet de recherche, il est essentiel de passer à une validation pratique. Dans ce but, nous avons concrétisé cette démarche par une immersion de trois mois au sein de l'entreprise NIDCOM, spécialisée dans la réalisation de projets de communication, d'enquête de terrain et de collecte d'informations située dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

Cette entreprise constitue un bon terrain d'analyse, car notre intégration s'est faite au moment où les gérants ont signé un contrat avec une entreprise internationale "IPSOS" afin de mener un diagnostic de marché auprès d'un échantillon représentatif dispersé sur plusieurs wilayas du pays tel que Tizi Ouzou, Alger, Oran, Setif, Constantine et d'autres. Nous avons pris part à la phase de récolte d'informations.

Dans le cadre de notre recherche et grâce aux liens de notre organisme d'accueil, nous avons été mis en contact avec deux entreprises. En conséquence, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les dirigeants de ces deux entreprises pour mieux comprendre les stratégies qu'ils mettent en place pour assurer la rentabilité de leurs organisations. Il est intéressant de noter que l'une de ces entreprises a recours à des études de marché, tandis que l'autre s'en abstient.

L'objectif de notre étude comparative est d'analyser deux entreprises distinctes, de secteurs d'activité différents. Dans le but de respecter les contrats de confidentialité signés par notre organisme d'accueil et son client ainsi que celui que nous avons signé à notre tour, nous ne dévoilerons ni les données quantitatives ni les marques et le nom des entreprises étudiées. Nous nommerons ces dernières : l'entreprise de grande taille, l'entreprise A et la seconde du nom de l'entreprise B.

Méthodologie de Recherche

Notre démarche méthodologique pour répondre à notre problématique s'est déroulée en deux étapes essentielles.

- La Phase d'Exploration et d'Entretiens :

Pour amorcer notre recherche, nous avons entamé une exploration approfondie du sujet, cela a impliqué la réalisation d'une recherche documentaire exhaustive pour établir une base de connaissances solide. En parallèle, nous avons mis en place une étude qualitative, faisant appel à des entretiens semi-directifs avec les dirigeants des entreprises A et B.

Pour assurer la pertinence et la structure de nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien structuré qui nous a servi de cadre. Lors de ces entretiens, nous avons pris soin de nous déplacer physiquement dans les locaux des entreprises, créant ainsi un environnement propice à des discussions calmes et constructives. Au cours de ces échanges, nous avons enregistré les conversations pour une documentation précise, tout en prenant des notes pour capturer l'ensemble des informations pertinentes.

- La Phase d'Analyse et de Comparaison

Dans la seconde étape de notre recherche, nous avons entrepris un traitement rigoureux de toutes les données collectées. Cela inclut une analyse approfondie des données financières et commerciales fournies par les entreprises A et B, englobant leur capital social, leur chiffre d'affaires, ainsi que les stratégies qu'elles avaient déployées. L'évaluation de leur rentabilité a également été un aspect central de notre analyse

Une fois ces données compilées, nous les avons soumises à une analyse comparative minutieuse. Cette phase d'analyse et de comparaison nous a permis de tirer des conclusions pertinentes quant à la performance respective des deux entreprises, tout en répondant à notre problématique de recherche.

En somme, notre méthodologie de recherche s'est appuyée sur une combinaison judicieuse de recherche documentaire, d'entretiens qualitatifs et d'analyses comparatives pour atteindre une compréhension approfondie des enjeux étudiés.

Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil

1. Quelques informations sur l'entreprise NIDCOM

NIDCOM une entreprise spécialisée dans la mise en œuvre de projets de communication, la réalisation d'enquêtes sur le terrain et la collecte d'informations, est basée dans la wilaya de Tizi-Ouzou". Sa clientèle est composée d'entreprises situées sur le territoire national Algérien principalement mais aussi d'entreprises situées à l'étranger.

L'entreprise a établi des objectifs clairs et a élaboré une stratégie de croissance visant à garantir son développement continu et sa pérennité, tout en lui permettant de s'adapter aux évolutions du marché.

2. Présentation des Entreprises A et B

2.1. Description de l'entreprise A - Boisson Gazeuse

Entreprise A, est une entreprise spécialisée dans la production de boissons gazeuses depuis plus de 5ans, elle opère sur plusieurs marchés est reconnue pour ses boissons innovantes et rafraîchissantes, avec un engagement fort envers la qualité et la satisfaction du client.

Capital Social : 60 000 000 DZD

Effectif : 300 Employés

Budget Études de Marché : 1 000 000 Annuels

Part de Marché : 30%

2.1.1 Positionnement et environnement concurrentiel

L'entreprise A est se voit comme un suiveur dans l'industrie des boissons gazeuses, mais elle met l'accent sur la qualité, l'innovation et la satisfaction des consommateurs.

L'entreprise évolue dans un marché compétitif où elle fait face à d'importants concurrents, tels que Orangina et PepsiCo, ainsi que des acteurs locaux et régionaux. Cette concurrence stimule l'entreprise A à maintenir ses efforts en matière d'innovation, de ciblage et de gestion des risques pour conserver sa part de marché et sa rentabilité.

2.1.2 Stratégies adoptée par l'Entreprise A

Après avoir établi sa présence sur le marché algérien, l'entreprise a remarqué un potentiel considérable sur ce marché. Elle a donc décidé de prendre des mesures pour acquérir une part significative de ce marché en mettant en œuvre des stratégies appropriées. Toutefois, en raison de son manque de connaissance approfondie du marché local, l'entreprise a fait appel à des outils de diagnostic stratégique tels que l'analyse PESTEL (qui examine les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux) et l'analyse SWOT (qui évalue les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces) grâce à des études de marché approfondies.

Ces outils ont permis à l'entreprise de mieux comprendre le contexte et les défis spécifiques du marché algérien, ainsi que les opportunités qui s'y présentaient. En utilisant ces informations, les gestionnaires de l'entreprise ont pu élaborer des stratégies adaptées pour atteindre leurs objectifs commerciaux, tout en minimisant les risques potentiels. Cela a contribué à orienter leurs décisions et à maximiser leurs chances de succès dans ce marché prometteur.

Afin de recueillir ces informations essentielles, l'entreprise s'appuie sur des études de Marché :

L'entreprise A a adopté une approche proactive en investissant chaque année dans des études de marché. Cette démarche lui permet de rester à l'affût des évolutions du marché, de comprendre les tendances émergentes, les préférences changeantes des consommateurs, ainsi

que les mouvements de concurrence. Ces informations sont cruciales pour prendre des décisions éclairées et rester compétitif dans l'industrie des boissons gazeuses.

Grâce aux informations recueillies durant les études de marché, l'entreprise A peut anticiper les évolutions des préférences des consommateurs et demeurer à la pointe de l'industrie en proposant des produits à la fois attrayants et différenciés.

Les données des études de marché sont également évidentes dans la stratégie de ciblage de l'entreprise A. En exploitant pleinement ces informations, l'entreprise peut précisément cibler ses campagnes marketing, maximisant ainsi l'efficacité de ses ressources marketing en s'adressant aux segments de marché les plus pertinents. Par conséquent, elle parvient à fidéliser sa clientèle existante tout en attirant de nouveaux clients, grâce à une approche marketing ciblée et adaptée.

En outre, consciente des défis potentiels liés à la concurrence et aux réglementations du secteur des boissons gazeuses, l'entreprise A maintient une surveillance active des risques en se basant sur les informations provenant des études de marché. Cette vigilance lui permet d'anticiper les menaces éventuelles et de prendre des mesures préventives pour ajuster sa stratégie en conséquence. Cette approche proactive contribue grandement à préserver sa position concurrentielle et à minimiser les risques commerciaux dans un environnement commercial en constante évolution.

2.2 Description de l'entreprise B – Entreprise de Chocolat

Entreprise B, est une entreprise familiale spécialisée dans la production artisanale de chocolat, entreprise algérienne qui bénéficie de plus de 10 ans d'expérience dans l'industrie du chocolat. L'entreprise se distingue par sa passion pour la qualité et son engagement envers la tradition du chocolat.

Capital Social : 20 000 000 DZD

Effectif : 45 Employés

Budget Études de Marché : Aucun

Part de Marché : 15%

2.2.1. Positionnement et environnement concurrentiel

L'entreprise B se distingue par sa qualité exceptionnelle, son expertise en chocolaterie, et son engagement envers l'innovation et la satisfaction du client. L'entreprise B opère dans un environnement concurrentiel qui comprend d'autres producteurs de chocolat en tablette.

Parmi ses concurrents se trouvent des marques locales ainsi que des géants internationaux tels que PALMARY et BIMO . Cette concurrence stimule l'entreprise B à maintenir sa capacité d'innovation, sa flexibilité opérationnelle et sa vigilance stratégique pour prospérer sur le marché du chocolat en tablette.

2.2.2 Stratégies adoptées par l'Entreprise B

L'industrie du chocolat est un secteur hautement concurrentiel, exigeant une gestion stratégique précise pour prospérer. L'entreprise B se distingue grâce à une combinaison unique de stratégies, notamment l'expertise de son propriétaire-dirigeant, une veille stratégique informelle, une culture d'innovation, et une flexibilité organisationnelle. Cette dissertation explorera en détail comment ces éléments interagissent pour maintenir l'entreprise B au sommet de son secteur.

2.2.3. Expertise du Propriétaire-Dirigeant et veille

L'entreprise B tire parti de l'expertise inestimable de son propriétaire-dirigeant. dit-il : *“avant de lancer ma propre entreprise j'ai travaillé plus de 10 ans dans l'industrie de chocolat”*

Fort de ses nombreuses années d'expérience, le dirigeant prend des décisions stratégiques avisées qui s'appuient sur une compréhension approfondie du marché. Son expérience permet à l'entreprise B de naviguer avec succès dans un secteur hautement spécialisé et concurrentiel.

Outre l'expérience du dirigeant, une équipe dédiée est mise en place pour se concentrer en permanence sur la Veille Stratégique Informelle.

Cela signifie qu'un groupe de professionnels qualifiés est chargé de surveiller en permanence l'environnement concurrentiel et de collecter des informations précieuses sur les tendances émergentes, les mouvements des concurrents, ainsi que les évolutions des préférences des consommateurs. Cette équipe, dotée de compétences spécifiques en analyse de données et en recherche de marché, joue un rôle essentiel dans la collecte et l'interprétation des informations clés qui orientent les décisions de l'entreprise.

La Veille Stratégique Informelle, grâce à cette équipe dédiée, permet à l'entreprise de rester réactive aux changements du marché en fournissant des informations en temps réel. Elle contribue également à identifier des opportunités d'innovation et à maintenir une longueur d'avance sur la concurrence. En somme, cette stratégie renforce la capacité de l'entreprise à prendre des décisions éclairées et à adapter rapidement sa stratégie en fonction des défis et des opportunités qui se présentent sur le marché.

2.2.4. Innovation et flexibilité

Afin de consolider sa position et de capitaliser sur ses deux atouts majeurs, à savoir l'expérience et la veille stratégique, l'entreprise a fait le choix de s'engager dans une démarche d'innovation constante tout en cultivant une grande flexibilité organisationnelle.

L'innovation continue est un pilier essentiel de la stratégie de l'entreprise. Elle se traduit par une volonté permanente de proposer de nouvelles idées, produits ou services. L'entreprise investit dans la recherche et le développement pour créer des produits innovants qui répondent aux besoins changeants des clients et aux évolutions du marché. Cette approche proactive de l'innovation lui permet de maintenir un avantage compétitif en proposant constamment des solutions novatrices.

La flexibilité, d'autre part, est un élément fondamental de la structure organisationnelle de l'entreprise. Elle se traduit par la capacité à s'adapter rapidement aux fluctuations du marché. L'entreprise peut ajuster ses opérations, sa production ou ses stratégies en fonction des opportunités et des menaces qui se présentent. Cette agilité organisationnelle permet à l'entreprise de prendre des décisions rapides et de saisir les opportunités sans être entravée par des processus lourds et rigides.

En combinant une culture d'innovation continue avec une grande flexibilité opérationnelle, l'entreprise renforce sa capacité à tirer parti de son expertise et de sa veille stratégique. Elle est ainsi mieux préparée à anticiper les changements du marché, à innover en conséquence, et à maintenir sa position de leader dans son secteur d'activité. Cette synergie entre l'expérience, la veille, l'innovation et la flexibilité constitue un avantage compétitif solide pour l'entreprise.

Section 2 : Importance ou Marginalité des Études de Marché pour une entreprise

Les données recueillies au cours de notre stage pratique et les échanges que nous avons entretenus avec divers dirigeants nous conduisent à consacrer une section à l'évaluation de l'importance ou de la marginalité des études de marché pour les entreprises, ainsi qu'à l'identification des critères qui guident la décision de mettre en place ou non une étude de marché. Au sein de cette section, nous entreprendrons une comparaison approfondie entre les entreprises A et B en termes des avantages potentiels liés à la mise en place d'une étude de marché.

Nous présenterons et analyserons les indicateurs auxquels nous avons eu accès, notamment la taille de l'entreprise, le capital social, capital investi pour le lancement d'un nouveau produit et le bénéfice net. En conclusion, nous synthétisons les résultats obtenus et engagerons une discussion approfondie sur leur signification et leur pertinence dans le contexte de notre étude.

1. Comparaison entre les entreprises A et B en terme d'avantages :

Dans le contexte de notre étude comparative entre les entreprises A et B, nous pouvons analyser dans quelle mesure une étude de marché peut être bénéfique pour une entreprise. L'entreprise A, qui produit des boissons gazeuses, consacre 1 000 000 DZD chaque année aux études de marché, tandis que l'entreprise B, spécialisée dans la production de chocolat en tablette, n'alloue aucun budget à cette activité. Examinons comment cette différence d'approche en matière d'appréhension des marchés peut avoir un impact sur le rendement des deux entreprises.

Tableau N° 02 : Comparaison des avantages potentiels des deux approches

Avantages potentiels d'une étude de marché (Entreprise A)	Avantages potentiels d'une approche sans études de marché (Entreprise B)
1. Compréhension des besoins du marché	1. Économies financières
Adaptation aux besoins et préférences des consommateurs	- Réaffectation des ressources financières à d'autres domaines
Potentiel pour augmenter les ventes et le rendement	- Production, innovation, ou autres besoins de l'entreprise
2. Réduction des risques	2. Expérience du propriétaire-dirigeant
Identification des risques liés aux évolutions du marché	- Prise de décision basée sur l'expérience et la connaissance du marché
Prise de décisions éclairées pour minimiser les risques	Rapidité et flexibilité dans les décisions stratégiques
3. Innovation	3. Veille stratégique informelle
Stimulation de l'innovation en développant de nouveaux produits ou en améliorant les produits existants	Rester au fait des tendances du marché

Attirer de nouveaux clients et fidéliser les clients actuel	Aucun coût direct associé à la veille stratégique
---	---

Source : réalisé par nos soins à partir des données récoltées et des études documentaire

2. Discussion des résultats obtenus :

Les résultats de notre étude comparative entre les entreprises A et B révèlent une convergence frappante de leur performance financière, malgré leurs différences fondamentales en termes de secteur d'activité, de taille et de ressources. Cette discussion explore les principaux facteurs et enseignements tirés de notre analyse approfondie.

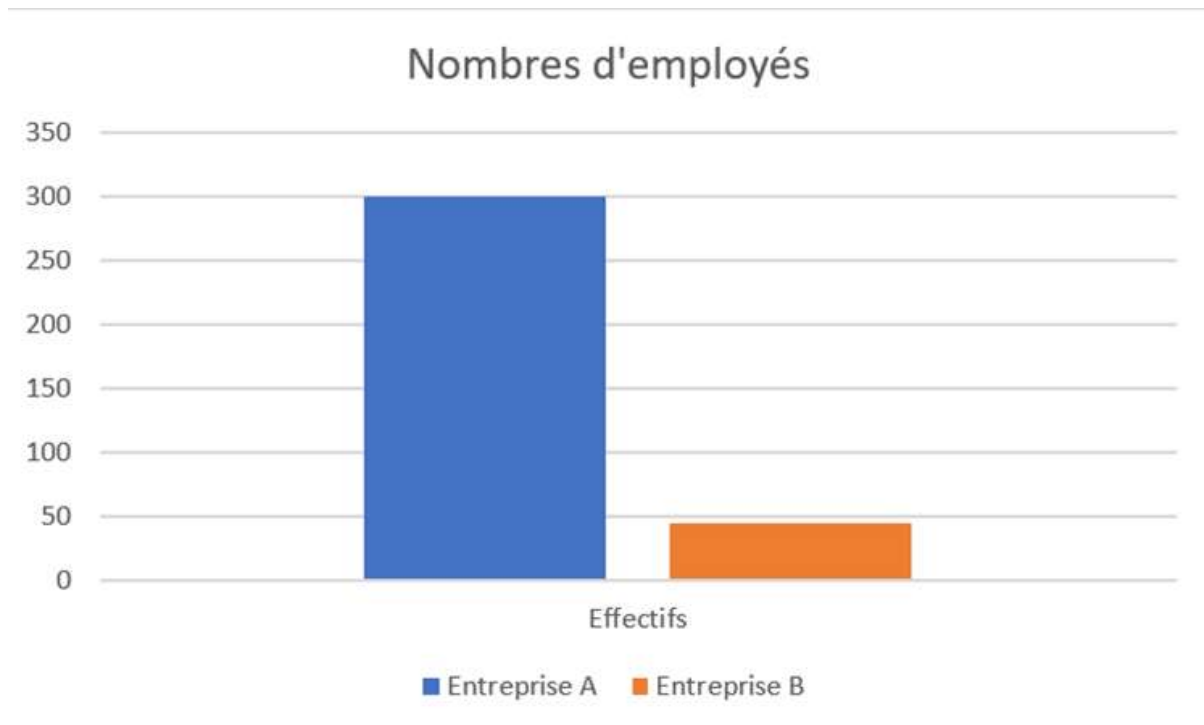
2.1. Diversité des Secteurs d'Activité

L'une des caractéristiques les plus marquantes de cette étude est la diversité des secteurs d'activité dans lesquels opèrent les entreprises A et B. L'entreprise A, évolue dans le secteur des boissons gazeuses, tandis que l'entreprise B se spécialise dans la production de chocolat en tablette. Traditionnellement, ces deux secteurs sont considérés comme distincts, avec des dynamiques de marché et des cycles différents. Cependant, malgré ces disparités, les performances financières similaires indiquent que des stratégies adaptées à chaque secteur ont été mises en œuvre avec succès.

2.2. Taille de l'Entreprise

L'entreprise A, avec un capital social de 60 000 000 DZD et un effectif de 300 employés, est considérée comme une entreprise de grande envergure par rapport à l'entreprise B, qui a un capital social de 20 000 000 DZD et un effectif de 45 employés. Il est généralement attendu que de plus grandes entreprises aient un avantage en termes de ressources et d'accès au marché. Cependant, nos résultats montrent que la taille seule ne suffit pas à expliquer la performance financière.

Figure N° 08 : Effectifs des entreprises A et B en schéma



Source : Réalisé par nos soins

Cette illustration met en évidence la disparité de taille entre les entreprises A et B. En effectuant un calcul simple, il est évident que l'entreprise B ne représente que 15% de la main-d'œuvre de l'entreprise A, soit moins d'un septième de cette dernière.

2.3. Importance des Études de Marché

L'entreprise A a consacré un budget annuel de 1 000 000 DZD aux études de marché, tandis que l'entreprise B ne prévoit aucun budget dédié à cette activité. Cela soulève des questions intéressantes sur l'impact réel des études de marché. Bien que l'entreprise A puisse bénéficier de données de marché précises, l'entreprise B se fie davantage à l'expérience de son propriétaire-dirigeant, à son innovation et à sa veille stratégique informelle. Ces résultats suggèrent que l'importance des études de marché peut varier en fonction du contexte et des ressources disponibles.

2.4 Flexibilité Stratégique

Les entretiens qualitatifs ont révélé que les deux entreprises se caractérisent par une grande flexibilité stratégique. Elles sont capables de s'adapter rapidement aux évolutions du marché, d'innover et de prendre des décisions éclairées. Cette capacité à ajuster leur stratégie en fonction des circonstances peut expliquer leur résilience face à des défis externes.

2.5. Gestion Axée sur la Qualité

Les deux entreprises mettent l'accent sur la qualité de leurs produits et s'efforcent de répondre aux besoins changeants des consommateurs. Cette approche axée sur la qualité et la satisfaction client semble être un élément clé de leur succès, indépendamment du secteur dans lequel elles opèrent.

2.6. Adaptabilité

Notre étude souligne l'importance de l'adaptabilité dans un environnement commercial en constante évolution. Les entreprises A et B ont démontré leur capacité à évoluer et à s'ajuster, qu'il s'agisse de répondre à de nouvelles tendances du marché ou de naviguer dans des paysages concurrentiels complexes.

En somme, la capacité d'adaptation, la gestion axée sur la qualité et la flexibilité stratégique semblent être des éléments clés de la réussite des entreprises A et B, indépendamment de leur taille ou du secteur dans lequel elles opèrent. Ces enseignements peuvent servir de base pour d'autres entreprises cherchant à améliorer leur performance financière dans des contextes diversifiés.

2.7. Seuil de rentabilité

L'entreprise A a alloué une somme de 40 000 000 DZD pour le lancement d'un nouveau produit, ce qui s'est traduit par un bénéfice net de 9 590 000 DZD. En

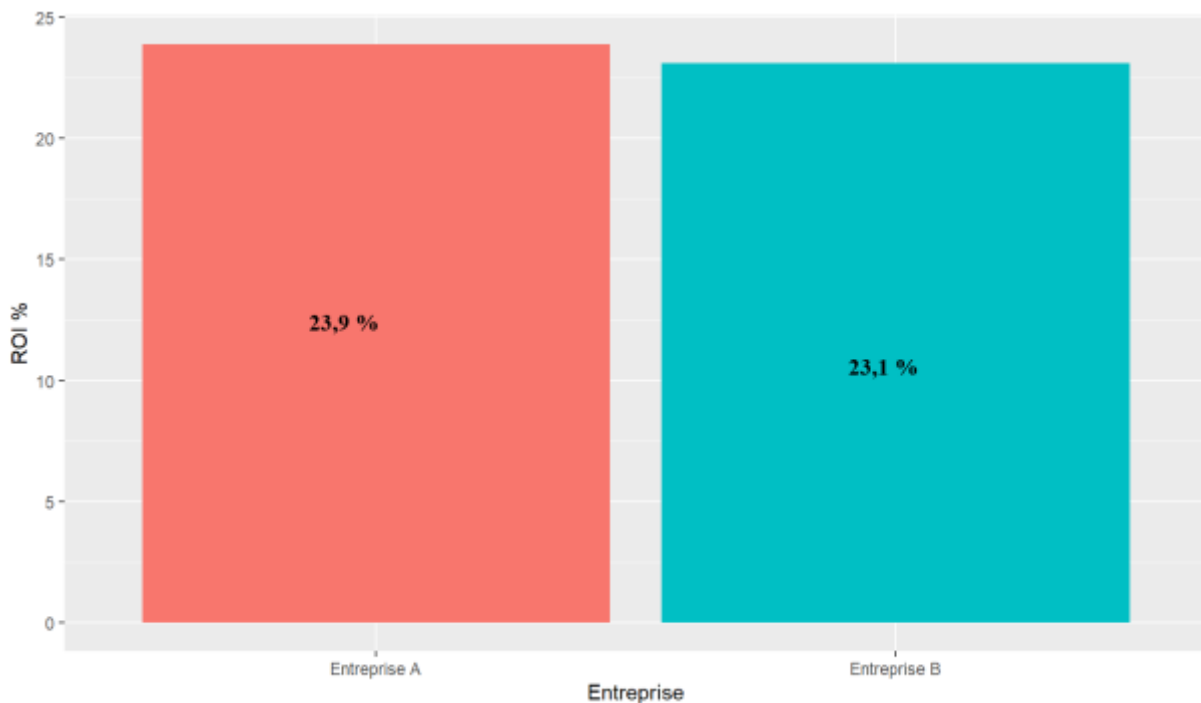
revanche, l'entreprise B a investi 10 000 000 DZD pour un bénéfice net de 2 310 000 DZD.

En utilisant la formule permettant de calculer le retour sur investissement, qui s'exprime de la manière suivante :

$$\text{ROI} = [(\text{Gain net de l'investissement} - \text{Coût de l'investissement}) / \text{Coût de l'investissement}] \times 100$$

On observe cette figure :

Figure N° 09 : Retour sur investissement des entreprises A et B



Source : Réalisé par nos soins

Cet histogramme présente de manière distincte les retours sur investissement des deux entreprises, malgré leurs différences notables en termes de taille, de montants investis et d'investissement dans la réalisation d'une étude de marché pour un nouveau produit. Il est

observé que, dans l'ensemble, les retours sur investissement des deux entreprises sont relativement similaires et proches de 23 %.

Conclusion :

Dans le contexte de notre cas d'étude, il est évident que les études de marché peuvent apporter des avantages substantiels à une entreprise, mais leur pertinence et leur impact varient en fonction de divers facteurs tels que le secteur d'activité, le niveau de concurrence et la stratégie globale de l'entreprise. En l'occurrence, examinons les cas des entreprises A et B pour illustrer cette notion.

L'entreprise A a fait le choix d'investir dans des études de marché approfondies. Cette décision lui a permis de bénéficier d'une compréhension accrue du marché dans lequel elle opère. Cette connaissance approfondie lui confère plusieurs avantages. En effet, elle réduit les risques associés à la prise de décision, car l'entreprise A est mieux informée des opportunités et des menaces potentielles. Cette démarche de recherche cible efficacement les segments de marché les plus prometteurs, ce qui peut se traduire par un rendement annuel similaire à celui de l'entreprise B, voire meilleur.

D'un autre côté, l'entreprise B a adopté une approche différente. Elle se fie à l'expérience de son propriétaire-dirigeant, à une veille stratégique informelle et réalise des économies financières en évitant des études de marché coûteuses. Cette approche alternative peut également conduire à un rendement annuel similaire à celui de l'entreprise A. Cela démontre que le succès d'une entreprise ne repose pas exclusivement sur la réalisation d'études de marché approfondies. Au lieu de cela, il dépend de la capacité de l'entreprise à utiliser judicieusement les ressources disponibles en fonction du contexte spécifique dans lequel elle évolue. Néanmoins, cette dernière en raison de sa taille et de son budget elle ne peut avoir accès à des données approfondies et pertinentes pour mieux évaluer son environnement.

Il convient de noter que cette situation met en évidence la nécessité d'une approche stratégique réfléchie et adaptative. Les entreprises doivent évaluer

attentivement leur environnement, leurs ressources internes, et leurs objectifs stratégiques pour déterminer si des études de marché sont nécessaires et à quel degré elles doivent être exploitées. En fin de compte, il n'existe pas de solution unique pour toutes les entreprises, et la prise de décision doit être étroitement alignée sur les particularités de chaque entreprise et de son marché. Cette flexibilité stratégique et cette capacité à optimiser les ressources sont des éléments essentiels pour la réussite à long terme d'une entreprise

Conclusion générale

Le diagnostic implique la création d'une vue d'ensemble concise et pratique des données du marché. Cette tâche nécessite un effort pour organiser les informations de manière structurée et les enrichir d'observations personnelles. Le diagnostic doit mettre en avant les éléments essentiels de l'analyse, accompagnés d'outils visuels qui simplifient la compréhension, tels que des tableaux de synthèse, des grilles ou des matrices d'analyse. L'objectif est de construire une présentation claire à partir de données parfois chaotiques et dispersées, facilitant ainsi le processus de prise de décision qui suit toute analyse de marché.

L'importance des études de marché pour une entreprise dépend de multiples facteurs, tels que le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, le niveau de concurrence, la stabilité du marché, les ressources financières disponibles et la philosophie de gestion. Ces facteurs influent sur la nécessité et l'utilité des études de marché dans la prise de décision et le succès de l'entreprise.

Le diagnostic stratégique et l'étude de marché représentent deux concepts étroitement liés et revêtent une importance cruciale dans le cadre du processus de prise de décision au sein des organisations. Cette interconnexion découle de la reconnaissance que le diagnostic stratégique, à un moment donné de son développement, nécessite inévitablement l'intégration de l'étude de marché dans son cadre conceptuel. Cette fusion s'explique par la nature fondamentale de l'étude de marché en tant qu'outil intrinsèque de collecte d'informations actuelles et fiables, ce qui en fait un pilier central du diagnostic stratégique.

L'étude de marché, qu'elle soit conduite de manière exhaustive ou ciblée, vise en fin de compte à élaborer un bilan synthétique, une véritable radiographie du marché en question. Cette radiographie est cruciale pour la prise de décision stratégique, car elle fournit une base solide de données empiriques permettant d'éclairer les choix stratégiques à entreprendre. Avant de s'engager dans quelque initiative que ce soit sur

un marché, il devient impératif de procéder à une évaluation minutieuse et systématique de la situation du marché. Cette démarche se traduit par l'examen rigoureux des dynamiques du marché, de ses acteurs, de ses segments, et de ses tendances.

Ainsi, cette convergence entre le diagnostic stratégique et l'étude de marché s'avère être une étape préalable incontournable avant toute initiative stratégique. Dans un contexte académique, elle démontre la pertinence de ces concepts complémentaires pour analyser et comprendre les environnements concurrentiels, fournissant ainsi une base théorique solide pour la formulation et la mise en œuvre de stratégies d'entreprise efficaces.

En effet, dans certains cas, les études de marché sont essentielles pour comprendre les besoins du marché, anticiper les évolutions, réduire les risques et stimuler l'innovation. Elles peuvent également être cruciales dans des marchés hautement compétitifs et en constante évolution.

Cependant, il existe des situations où les études de marché peuvent être moins prioritaires. Cela peut être le cas lorsque l'entreprise opère dans un secteur stable, détient un pouvoir de marché significatif, possède une expertise interne solide, offre des produits ou services stables, dispose de ressources limitées, ou opère dans des marchés de niche très spécifiques.

Il est important de noter que la pertinence des études de marché peut évoluer avec le temps. Les entreprises doivent donc régulièrement réévaluer leur stratégie en fonction des conditions changeantes du marché et de leurs objectifs commerciaux.

En fin de compte, une approche équilibrée qui tient compte des besoins spécifiques de l'entreprise, de son environnement concurrentiel et des ressources disponibles est essentielle pour déterminer l'importance des études de marché dans le cadre de la prise de décision et du développement stratégique de l'entreprise. Une gestion adaptative et proactive garantit que l'entreprise reste agile et capable de saisir les opportunités tout en minimisant les risques.

Bibliographie

A. Lao, « Étude exploratoire des effets de l'imagerie mentale issue de la présentation des produits sur un site marchand : proposition d'un modèle conceptuel de recherche », *Management & Avenir*, vol. 44, no. 4, 2011, p. 109. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-4-page-101.htm#s2n7>

Boulocher éd., *Analyse de marché. De la définition au diagnostic*. Vuibert, 2017, p. 163.

Boulocher, Véronique, et S. Ruaud, « Chapitre 4. Le diagnostic de marché », Véronique.

C. Ananou, “Le plan d’affaires sous les projecteurs”, *Revue Entreprendre & Innover* 2012/3 (n° 15), De Boeck Supérieur.

D. Caumont, « Chapitre 1. Fonctions et applications des études de marché », , *Les études de marché. sous la direction de Caumont Daniel*. Dunod, 2016.

Département Stratégie et Politique d’entreprise du Groupe HEC. *Stratégior*. 4^e édition. Dunod, 2004, p. 67.

ESOMAR, «Guide on distinguishing market research from other data collection activities», disponible en ligne : https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_Codes-and-Guidelines_Maintaining-Distinctions-MRDM.pdf.

ESOMAR, *Code international de pratiques loyales en matière d’études de marché et d’opinion*, Document CCI/ESOMAR, novembre 1977.

G. Borst, et C. Arnaud, « Chapitre premier - Les méthodes descriptives », Grégoire Borst éd., *Les méthodes en psychologie*. Presses Universitaires de France, 2016. disponible sur : <https://www.cairn.info/les-methodes-en-psychologie--9782130633884-page-17.htm#s2n1>

Gérard G., op.cit, pp.293-303.

Bibliographie

<https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/developpement-commercial/veille-et-etudes-de-marche>

J.-L. Giannelloni & É. Vernet ; « Études de marché » ; 5e édition ; Vuibert ; 20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris ; 2019 ; p. 08. Disponible en ligne :

<https://www.furet.com/media/pdf/feuilleter/9/7/8/2/3/1/1/4/9782311405255.pdf>

Kohn, Laurence, et W. Christiaens, « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. liii, no. 4, 2014.

Kotler K. Manceau, “Management Marketing” 15^{ème} Édition, Pearson, 74 rue de Lagny, France, 2015, p.112.

Loilier, Thomas, C. Depeyre, et S. Mercier, « Ouvrir le management stratégique de l’innovation », *Revue française de gestion*, vol. 255, no. 2, 2016, pp.

M. Olivier, « Diagnostic Stratégique » ; 2018 ; p. 33 à 46. Disponible en ligne sur : Chapitre 2. Quels sont les objectifs d’un diagnostic stratégique ? | Cairn.info

M. Porter, « l’avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Edition DUNOD, Paris, 1999 .

M. Porter, « Stratégie concurrentielle : Techniques d’analyse des secteurs et de la concurrence » ; Ed. Dunod ; Paris ; 1980.

Meier, Olivier. *Diagnostic stratégique*. Dunod, 2018.

Raymon-Alain Thiétart ; Op.cit ; p. 57

T.Coye de Brunelis,J.Meric,J.F Vautier, « LE CALCUL DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT (RSI) EST-IL INÉVITABLE POUR VALORISER EFFICACEMENT LE MÉTIER FACTEURS ORGANISATIONNELS ET HUMAINS (FOH) ? », HAL Open Science, 2019, p. 03.

V. Boulocher, S. Ruaud, “Analyse de marché : De la définition au diagnostic”, Vuibert, 2017, p. 15.

Bibliographie

V. Michaux, “ Articulier les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique: les éclairages de la théorie des ressources et du capital social”. Gestion des compétences: Nouvelles relations nouvelles dimensions, Vuibert-AGRH Gracco CNR, Paris, 2009.

W. -G. Zikmund ; « Business Research Methods » ; 7ème édition ; Thomson/South-Western ; 2003.

Annexe

Guide d'Entretien : La place des études de marché dans le diagnostic stratégique

Introduction : Bonjour, nous vous remercions d'avoir accepté de participer à cet entretien. L'objectif de cette discussion est de comprendre comment les études de marché ou l'absence d'études de marché ont influencé les opérations et les résultats de votre entreprise. Nous allons commencer par une brève présentation de votre entreprise et de votre rôle au sein de celle-ci.

Entreprise A - Utilisation des Études de Marché

1.Présentation de l'Entreprise A

Question 1 :

- Pouvez-vous nous présenter brièvement votre entreprise, son secteur d'activité, sa taille, et ses principaux produits ou services ?

Question 2 :

- L'entreprise a consacré un budget annuel aux études de marché. Pouvez-vous nous expliquer comment ces études de marché ont été intégrées dans la stratégie globale de l'entreprise ?

Question 3 :

- Comment les résultats des études de marché ont-ils été utilisés pour orienter les décisions stratégiques, la conception de produits, ou la gestion des opérations ?

Question 4 :

- Pouvez-vous partager des exemples spécifiques où les études de marché ont eu un impact positif sur la performance de votre entreprise ?

2. Résultats et Performances de l'Entreprise A

Question 1 :

- Comment évaluez-vous la performance générale de votre entreprise, notamment en termes de croissance des revenus, de parts de marché, ou de rentabilité au cours des dernières années ?

Question 2 :

- Pensez-vous que l'utilisation d'études de marché a contribué de manière significative à ces résultats ?

3. Présentation de l'Entreprise B :

Question 1 :

- Pourriez-vous nous donner une brève présentation de votre entreprise, de son secteur d'activité, de sa taille, et de ses principaux produits ou services ?

Question 2 :

- Contrairement à l'entreprise A, votre entreprise n'alloue pas de budget aux études de marché. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi cette décision a été prise et comment l'entreprise B prend des décisions stratégiques en l'absence d'études de marché formelles ?

Question 3 :

- Comment l'expérience du propriétaire-dirigeant et la veille stratégique informelle sont-elles utilisées pour orienter les choix de votre entreprise ?

Question 4 :

- Pouvez-vous partager des exemples de situations où l'absence d'études de marché a pu poser des défis ou avoir un impact sur les opérations votre entreprise ?

4. Résultats et Performances de l'Entreprise B :

Question 1 :

- Comment évaluez-vous la performance générale de votre entreprise au cours des dernières années, en termes de croissance des revenus, de parts de marché, ou de rentabilité ?

Question 2 :

- Pensez-vous que l'absence d'études de marché a eu un impact sur ces résultats, positif ou négatif ?

Nous vous remercions de partager vos insights sur l'impact des études de marché (ou de leur absence) sur votre entreprise. Vos réponses nous aideront à mieux comprendre comment les entreprises peuvent tirer parti des études de marché ou gérer leurs activités sans recourir à cette pratique. Cela peut également fournir des enseignements précieux pour d'autres entreprises qui envisagent des stratégies similaires