

Check-list stratégique

L'homme de marketing travaille au service de l'objectif global de l'entreprise. Pour cela il dispose de différents éléments qui vont composer sa stratégie, au travers du marketing-mix, du trade-marketing et du digital-marketing.

Vous trouverez dans les pages qui suivent une boîte à outils pour la composition des stratégies marketing. Cette boîte à outils est constituée de listes d'éléments qui reprennent les grands thèmes de la démarche stratégique d'une entreprise.

Ces thèmes sont :

1. les objectifs de l'entreprise
2. les outils d'analyse
3. les moyens d'action
4. les actions
5. Finalement ces quatre éléments s'inscrivent au service d'une stratégie
6. Les outils de contrôle avec les tableaux de bord du marketing

Dans chacun des thèmes sont énumérés les éléments que l'entreprise prend en compte pour atteindre son **objectif** principal. Ces listes, vous le constaterez, sont incomplètes, et leur fondement même est très critiquable. Leur but n'est pas de réduire le marketing à un caddie de grande surface où viendraient s'accumuler des éléments disparates dans l'espoir qu'ils forment une stratégie cohérente. Leur but est de venir en aide aux étudiants et aux jeunes chefs de produits qui bâtissent leurs premières stratégies. Et, pour l'avoir souvent constaté, son utilisation amène de bons résultats. Vous avez ici les mots, à vous de trouver la musique et l'orchestration des notions entre elles.

Dans l'expression d'une stratégie tout est affaire de nuances et de bon sens. Et même si chaque élément, pris individuellement, est simple, "l'art" de la stratégie est de les mélanger (encore un nouveau mix) avec doigté dans un dosage original. La même action prend des allures différentes suivant les sous-objectifs de l'entreprise. Par exemple une baisse du prix tarif de 5% peut être interprétée de plusieurs manières, suivant les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Dans un cas de stratégie de pénétration de marché avec comme objectif une augmentation des volumes de vente, cette baisse de tarif est une offensive sur les prix. Dans un cas de stratégie de suiveur (challenger) cette baisse de tarif devient une action défensive d'alignement par rapport au prix de la concurrence. Autre stratégie, autre interprétation : accompagnée d'une volonté de réduction des coûts de production, la baisse des prix devient une certaine interprétation d'une analyse de valeur.

Il est possible de multiplier encore les exemples, et l'intérêt est de comprendre que : tout est affaire de bon sens, de nuance, de pertinence et de dosage. Voici les meilleurs ingrédients, faites en bon usage et inventez vos propres recettes de la rentabilité des entreprises.

1. Les missions, vocations, objectifs et sous-objectifs des entreprises

Pour atteindre leur objectif principal (rentabilité des capitaux, rôle social, pérennité de l'emploi, marge brute, ROI, profit, création de valeur, synergie des métiers), les entreprises se fixent des sous-objectifs. Lorsque la totalité du système de sous-objectifs est atteint alors l'objectif global et principal a toutes les chances de l'être aussi. Le choix entre plusieurs stratégies marketing se fait à la lueur de ces objectifs.

Dans le cadre d'une étude de cas, chaque objectif sera précisé et quantifié à l'intérieur d'un système d'objectifs.

1.1. Objectifs sur la structure interne

Objectif de modification de structure de l'entreprise (orientation client...)

Objectif de chiffre d'affaires (atteindre X M€)

Objectif de rentabilité par réduction des coûts fixes ou variables

Objectif de réduction des coûts de production, des stocks

Objectif de rationalisation des outils, des conditionnements

Dimensionnement de la force de vente

Objectif d'internationalisation des activités

Objectif de volume pour atteindre un seuil de production, un seuil d'approvisionnement

Objectif de développement de la part des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires

Objectif de limitation des risques

Objectif de contribution (financière) des nouveaux produits aux frais de l'entreprise

Objectif d'amélioration de la qualité des produits/services

Objectif de coopération industrielle

Objectif de rééquilibrage du portefeuille produit

Objectif de contribution des marques aux charges fixes

1.2. Objectifs temporels

Objectif à court terme (stratégie de réaction)

Objectif à moyen terme (stratégie d'action)

Objectif à long terme (stratégie d'anticipation)

1.3. Objectifs sur le couple produit / marché

Objectif de développement des marchés avec les produits actuels

Objectif de repositionnement sur un nouveau couple produit / marché
Objectif de développement des produits

1.4. Objectifs d'ordre général sur le marché

Objectif d'augmentation de part de marché
Objectif de pénétration sur un segment
Objectif de reconnaissance (notoriété, image)
Objectif de segmentation de l'offre
Objectif de changement de comportement des utilisateurs, acheteurs
Objectif de distribution (circuits plus ou moins longs, nouveau canal)

1.5. Objectifs précis sur le marché

Objectif de réduction des délais de paiement
Objectif de faire connaître un produit

Objectif de faire aimer une marque
Objectif de faire agir le consommateur
Objectif d'augmentation de la part en linéaire
Objectif d'augmentation du nombre de point de vente sur un circuit (DN)
Objectif de qualité des points de vente sur un circuit (DV)
Objectif d'accessibilité, la visibilité des produits
Objectif d'amélioration de l'image de marque
Objectif de développement du volume d'affaire
Objectif de développement du nombre de client
Objectif de rassurance des consommateurs
Objectif de fidélisation de sa clientèle
Objectif de cohérence et d'harmonie de l'entreprise
Objectif d'offrir plus de solutions à un même consommateur
Objectif d'augmentation du nombre d'acheteur (NA)
Objectif d'augmentation des quantités achetées (QA)
Objectif d'augmentation de la fréquence
Objectif d'augmentation du panier moyen

2. Les outils d'analyse du marché

L'analyse du marché constitue les données d'entrée pour la réflexion marketing. Le marketing, comme un ordinateur, se nourrit de données de toutes sortes. Et comme en informatique, si les données sont mauvaises (ou pire fausses), ce qui en sort ne peut être que mauvais (c'est le principe informatique du "garbage in, garbage out"). Une bonne stratégie commence par une bonne collecte d'informations.

2.1. Analyse du consommateur

Étude qualitative, réunion de groupe consommateurs
Étude quantitative, par téléphone, en face à face...
Étude primaire, secondaire
Omnibus par téléphone, télématique ou courrier
Études d'usage et attitude, de comportement
Panel de consommateur
Tracking, single source
Analyse multidimensionnelle (mapping)
Typologie, application des sociostyles ou des euro-sociostyles du CCA
Test projectif (TAT, folder test)
Étude des motivations et attentes du consommateur (étude motivationnelle)
Étude de l'impact du merchandising sur le comportement du consommateur
Étude de comportement, analyse de la sensibilité du consommateur, usage et attitude sur internet
Détermination des non-consommateurs absolus et relatifs, des consommateurs de produits de substitution

2.2. Analyse de la marque

Étude fondamentale sur la marque
Description des territoires de marques
Test de nom de marque
Test d'acceptabilité
Définition du potentiel de la marque

2.3. Analyse du produit

Test de concept produit (concept test), test de packaging
Tests de produits (goût, usage, conditionnement), test sensoriel
Étude d'image et de positionnement de produit
Segmentation en fonction du premier achat ou renouvellement

Analyse du portefeuille produit (matrice BCG, méthode de T. Levitt)

2.4. Analyse de la communication

Étude d'image et de notoriété
Eye tracking, tachistoscope
Test de logo, de packaging, de promotion, de PLV, matériel d'édition...
Pré-test, post test de campagne, test d'impact, test sémiologique
Test de concept d'un message
Baromètre d'image
Mesure d'audience, panel Audimat

2.5. Analyse des clients et des distributeurs

Processus de décision d'achat des clients industriels
Panel distributeur Nielsen ou Secodip Intercom, panel scannérisé
Districopie
Étude d'urbanisme commercial
Étude de satisfaction de la clientèle
Trade-off (perception du prix)
Présence internet

2.6. Analyse des concurrents

Dossier financier, humain complet des concurrents
Observatoire interne de la concurrence
Pige publicitaire
Analyse de la création de valeur des concurrents
Méthode Arthur D. Little
Présence et puissance sur internet

2.7. Analyse du marché dans sa globalité

Marché générique / principal (produit) / environnement
 Marché test et point de vente virtuel
 Matrice de M. Porter (5 forces)
 Matrice Mc Kinsey
 Études documentaires

2.8. Analyse financière

Contrôle de gestion et audit financier
 Capacité de financement de l'entreprise
 Analyse des partenaires et des prises de participation possibles
 Étude des cours de bourse et de l'EVA

2.9. Analyse de l'entreprise elle-même

Matrice d'Ansoff, matrice stratégique de Porter
 Courbe d'expérience
 PIMS program (Profit Impact of Marketing Strategy)
 Analyse de la compétitivité de l'entreprise
 Analyse des systèmes d'information
 Statistiques internes
 Audit de l'entreprise, de sa communication interne, audit social, audit du système d'information
 Définition des domaines d'activité stratégiques
 Définition de la vocation de l'entreprise
 Analyse technologique des méthodes de production
 Organigramme, diagnostic organisationnel
 Analyse de la valeur

3. Les grands moyens d'action

Si on connaît bien les fameux 5 P (au début, ils n'étaient que 4), on oublie que dans les années 60 aux USA la distribution n'était pas une variable aussi contraignante. L'entreprise réalise souvent deux ventes, la première à un distributeur, la deuxième à l'acheteur final. Si cette dernière est bien cernée par les 5 P, la vente au distributeur a maintenant droit à son mix, il s'appelle le trade-marketing auquel est venu s'ajouter le Digital-Marketing.

3.1. Marketing - mix en direction du consommateur / destructeur

3.1.1. Ciblage, segmentation et positionnement

Modification légère ou lourde de la cible
 Modification des qualités revendiquées par la marque

3.1.2. Produit (un bien ou un service)

Lancement de produit
 Positionnement
 Prise en compte des contraintes de fabrication
 Modification de son cycle de vie
 Modification des fonctions du produit
 Intégration de nouvelles gammes de produits dans l'offre
 Intégration de nouveaux fournisseurs de matières premières ou de produits finis
 Variation du budget recherche et développement
 Programme de qualité totale

3.1.3. Prix

Changement de politique tarifaire
 Modification conjoncturelle du prix
 Modification structurelle du prix
 Nouvelle répartition des centres de profits à l'intérieur de l'entreprise
 Delta prix CLIC et prix MORTAR (distribution en ligne et physique)

3.1.4. Distribution

Disponibilité sur un territoire
 Politique de vente directe
 Choix du canal de distribution
 Politique de distribution par entrepôt
 Politique de merchandising, augmentation de la part en linéaire
 Amélioration de la visibilité du produit au point de vente
 Référencement internet des produits (naturel et payant)

3.1.5. Promotion et communication consommateurs

Augmentation ou diminution du budget marketing communication
 Changement d'affectation des budgets média et hors-média
 Stimulation de la demande primaire
 Argumentation objective sur les plus-produit
 Augmentation du taux et de la fréquence d'utilisation
 Concentration de la communication sur un segment de la cible
 Communication sur la marque institutionnelle ou sur une marque ombrelle (caution)
 Développement de la communication produit
 Développement de la communication de la marque
 Développement de la communication de l'entreprise
 Développement de la communication institutionnelle
 Développement de la communication internet
 Développement de la notoriété spontanée, assistée, top of mind

3.2. Trade-marketing en direction des intermédiaires

3.2.1. CGV

Modification des tarifs de base
 Modification des taux de remise
 Modification de l'assiette des remises
 Modification des remises conditionnelles
 Contrat de service de l'intermédiaire envers le fabricant

3.2.2. Force de vente

Changement de cible de la force de vente
 Changement de politique commerciale
 Motivation financière, incentive, stimulation
 Vendeurs sédentaires
 Changement de format, de répartition géographique
 Développement d'un réseau de revendeurs, prescripteurs, relayeurs, intermédiaires

3.2.3. Promotion et communication distributeurs

Amélioration de l'image de l'entreprise auprès des distributeurs
 Promotion conjointe avec le distributeur
 Co-advertising, co-marketing
 Communication systématique des périodes de promotion aux distributeurs
 Contrat de service et participation aux prospectus

3.2.4. Logistique

Aménagement du nombre de produit par colis
 Adaptation des dimensions des colis, palettes.
 Délai de livraison
 Cross-docking

3.2.5. Organisation et transmission d'informations

Circulation de l'information

Mise en place d'EDI

Partage des sources d'informations du distributeur
 Table de correspondance des références produits et des catalogues
 Commande automatique par connexion aux caisses de sortie

3.3. Digital Marketing

3.3.1. Web Management

3.3.2. Référencement

3.3.3. E-marketing

3.3.4. E-commerce

3.3.5. E-pub

3.3.6. Mobile-marketing

4. Les actions et plan d'action

Les moyens d'action à la disposition des hommes de marketing, ne sont limités que par leur imagination et malheureusement les budgets accordés. Cette liste présente quelques actions à titre d'exemple. Chaque action donnera lieu à une fiche plan d'action.

4.1. Action sur le positionnement

Changement de logo, de nom
 Changement de « slogan » ou « claim » produit
 Changement de segment
 Elargissement du segment (plus de personnes ciblées)
 Concentration sur une partie du segment (moins de personnes ciblées)

4.2. Actions sur le produit

Modification, évolution de logo
 Modification, évolution de « slogan » ou de « claim » produit
 Adaptation du produit pour un nouveau segment
 Réunion de plusieurs produits pour constituer une nouvelle offre groupée (package de produit)
 Ajouter du service à un produit
 Modification d'emballage de packaging
 Protection par brevet
 Relancement d'un produit après modification
 Lancement de produit (entièrement nouveau, partiellement nouveau, superficiellement nouveau)
 Modification de la valeur ajoutée du produit
 Avec la même technologie produire un bien différent
 Changement de technologie du produit
 Édition de catalogue, fiche produit
 Changement de l'accessibilité du produit ou service (heures et jours d'ouverture ou disponibilité)
 Mise en place d'une garantie, d'un SAV, d'un call centre ou autres services associés (financiers, conseils techniques...)

4.3. Actions sur les prix

Adaptation du prix de base (tarif officiel) de 1 à 5%
 Baisse ou hausse du prix de base de plus de 5%
 Baisse ponctuelle du prix par une remise immédiate
 Baisse du prix moyen annuel par une remise de fin d'année

Baisse du prix de vente au consommateur final (par prime directe ou différée)
 Changement d'équilibre entre les remises de bases, remises quantitatives et remises de service
 Changement des délais de paiement
 Changement du taux d'escompte

4.4. Actions sur la distribution

Modification du canal de distribution
 Ajout ou retrait d'un intermédiaire dans le circuit de distribution
 Augmentation du nombre de points de vente
 Amélioration de la qualité des points de vente
 Référencement dans de nouvelles centrales régionales ou nationales
 Agrandissement du référencement dans certain circuit
 Merchandising
 Implantation de meubles de présentation
 Implantation de matériel de délimitation de linéaire, îlot, tête de gondole (TG)
 Distribution on-line, e-commerce
 Affiliation on-line

4.5. Communication consommateur

Détourner les contraintes légales
 Améliorer l'image institutionnelle par l'apparition de dirigeants à la tribune d'événements
 Salon, foires, exposition et communication événementielle
 Sponsoring, mécénat, actions caritatives
 Parrainage sportif, télévisé
 Communication média
 Fabriquer un positionnement symbolique pour le produit
 Réduire les écarts entre l'image voulue et l'image perçue
 PLV
 Communication écrite (print) et on-line
 Relation publique et relation presse
 Hors média

Mise en place d'actions de marketing direct (mailing et e-mailing)

Augmentation de la couverture de la communication
Augmentation de la fréquence d'exposition à un message sur une cible

Modification du ciblage de la communication
Évocation de nouvelles utilisations d'un produit
Animation dans les magasins, avec dégustation, essai...
Distribution d'échantillon (point de vente, ISA, encart presse)

Mise en place d'une communication on-line (internet)
Mise en place d'un club de consommateur ou client
Insertion dans les pages jaunes et moteurs de recherche
Communication directe par courrier, téléphone, on-line
Abonnement à une lettre d'information
Présence internet, référencement naturel, lien sponsorisé

4.6. Force de vente

Formation de la force de vente
Motivation des vendeurs
Coordination des équipes de ventes
Utilisation de force de vente supplétive
Utilisation de nouvelles méthodes de ventes
Changement des cibles de la force de vente
Force de vente sédentaire

4.7. CGV

Remises, unités gratuites, franco
Promotion saisonnière
Modèle du contrat de vente

4.8. Promotion distributeur

Mise en place de concours sur le lieu de vente
Animation et formation des vendeurs du magasin
Promotion sur les prix
Promotion par jeu-concours
Communication dans les magazines professionnels
Mise en place d'un club de revendeur
Contrat de coopération commerciale

4.9. Logistique

Adaptation des expéditions du fabricant aux contraintes du distributeur
Baisse du délai de livraison
Baisse du minimum de commande franco
Utilisation d'un entrepôt
Tracking et suivi de commande en ligne

4.10. Organisation, EDI

Mise en place de l'EDI (Échange de Données Informatisé)
Amélioration du circuit de commande
Facturation et paiement électronique
Connaissance des rotations aux points de vente en temps réel par le fabricant
Système de livraison automatique
Consultation du stock fabricant par le distributeur
Prise de commande par téléphone, en ligne

4.11. Web Management

Aspect technique des sites web
Programmation
TLD (Top Level Domaine)
HTML5 et CSS

4.12. Référencement

SEO
SEM

4.13. e-Marketing

Étude on line
e-Mailing
Newsletter
Comportement
Base de données opt-in/out
e-CRM

4.14. e-Commerce

Portail
Affiliation
Distributeur généralise
Vente privée ou semi privée

4.15. e-Pub

Display
Pop-up
Permission marketing

4.16. Mobile-marketing

SMS MMS
Géolocalisation

5. Liste des stratégies marketing

Pour finir cette succession de liste, les stratégies classiques sont énumérées. Encore une fois, le rôle du marketing est de choisir et de doser avec bon sens les éléments qu'il a à sa disposition, et en aucun cas de choisir une solution toute faite. La stratégie est le plan prévoyant l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour atteindre un objectif, et les combinaisons sont nombreuses.

Contrairement aux autres listes, ici, une explication par stratégie s'impose.

5.1. Les stratégies générales

5.1.1. Stratégie de replis

L'entreprise opère un retour au métier de base.
Kodak abandonne le marché de la vidéo, pour se replier sur la photo argentique et numérique.
Stratégies proches : désengagement, désinvestissement.

5.1.2. Stratégie de maintien

L'entreprise conserve sa part de marché en adaptant légèrement son offre aux évolutions de la demande.

5.1.3. Stratégie de fidélisation

L'entreprise conserve sa part de marché en rappelant sa présence et en contrant la concurrence.

5.1.4. Stratégies de conquête

L'entreprise choisit une stratégie dynamique qui modifie fortement sa position sur le marché (produit objectivement nouveau, nouveau segment de clients, nouveau circuit de distribution...)

5.1.5. Stratégie de sophistication

Une entreprise utilise l'image particulière de sa marque pour lancer des produits courants.
Chevignon utilise son image pour lancer des produits de papeterie.

5.1.6. Stratégie d'imitation

L'entreprise copie les produits leader.
Les marques de distributeur sont des imitations des meilleurs produits de chaque rayon.

5.1.7. Stratégie de benchmarking

L'entreprise établit des normes supérieures issues d'entreprise leader sur d'autres secteurs d'activité, et s'inspire des mêmes méthodes pour progresser.

5.1.8. Stratégie de défricheur (first to the market)

L'entreprise cherche à être à tout pris le premier intervenant sur un marché.

5.1.9. Stratégie d'éloignement

L'entreprise choisit un nouveau marché, une nouvelle activité pour limiter sa dépendance face à son métier d'origine.

Philip Morris sort du marché du tabac (très controversé aux USA) pour entrer sur les marchés agro-alimentaires.

5.1.10. Stratégie de couverture maximum

L'entreprise cherche à satisfaire tous les besoins de tous les segments de population par une offre appropriée.
Renault fabrique des voitures pour tous les Français

5.1.11. Stratégie d'épuration

L'entreprise retire de son offre tout ce qui est inutile par rapport au réel besoin de ses clients.
Les hard-discounter ne décore pas les points de vente, le client vient chercher un prix bas.

5.1.12. Spécialisation par segment de marché

Une entreprise se spécialise sur son segment de marché, basé sur la connaissance de ce segment elle cherche à satisfaire un grand nombre de besoins d'une même catégorie de consommateur.

Les fournisseurs de bureau proposent les plus de produits possibles sur leurs catalogues.

Stratégie proche : concentration

5.1.13. Stratégie de spécialisation sur une niche

L'entreprise prend un produit existant et le dédie entièrement à un segment de clientèle

Un promoteur immobilier vend des appartements en résidence du 3ème âge.

5.1.14. Stratégie de leader (meneur)

L'entreprise profite de sa position supérieure (en terme de coûts, d'historique, d'expérience, de structure financière) pour justifier et conforter sa position.

5.1.15. Stratégie de suiveur

L'entreprise suit le leader et le challenger dans leurs initiatives pour maintenir ses parts de marché.

5.1.16. Stratégie de challenger (prétendant)

L'entreprise met en avant son dynamisme, ses bonnes relations de clientèle, son organisation flexible pour prendre la place du leader.

5.1.17. Stratégie d'expansion géographique

L'entreprise agrandit son rayon d'action au delà de ses frontières habituelles

En général il s'agit d'exportation, ou de produits régionaux vendus dans toute la France.

5.1.18. Stratégie de croissance intensive

L'entreprise améliore la position de ses domaines d'activités stratégiques, par la prise de parts de marché à la concurrence.

5.1.19. Stratégie extensive de développement de marché

L'entreprise participe (par une action individuelle ou collective) à l'augmentation de la demande primaire par le recrutement de nouveaux consommateurs.

5.1.20. Stratégie intensive de développement de marché

L'entreprise développe la consommation du même produit sur les mêmes consommateurs en proposant de nouvelle utilisation, ou en changeant les habitudes de consommation.

Le slogan "Le fromage c'est où on veut quand on veut" développe la consommation en dehors des repas.

5.2. Les stratégies sur un élément du marketing-mix

5.2.1. Stratégie de spécialisation par produit

L'entreprise développe toutes les applications sur son produit phare (leader), pour satisfaire de nombreux segments de marché avec le même produit. Le produit n'est pas différencié, mais l'offre peut être spécifique à chaque segment.

Un fabricant de panneaux de particules en bois vend le même produit à la distribution (grandes surfaces de bricolage), aux industriels du meuble, aux entreprises de bâtiment et aux artisans.

5.2.2. Stratégie de spécialisation d'une gamme

L'entreprise développe autant de déclinaison de son produit qu'il en existe d'application.

Teac est spécialisé dans l'enregistrement analogique et fabrique des platines cassettes de salon (2 pistes) et des enregistreurs de studio (24 pistes).

5.2.3. Stratégie de spécialisation technologique

Une possède un savoir-faire technologique, qu'elle exploite pour fabriquer divers produits, sans lien apparents.

Beecham, sur les mêmes connaissances chimiques, fabriquait des colles (UHU) et des produits cosmétiques (Williams).

Stratégie proche : proximité technologique

5.2.4. Stratégie d'innovation

L'entreprise apporte des changements suffisamment important à ses produits pour qu'ils soient ou apparaissent nouveau.

5.2.5. Stratégie de différenciation

L'entreprise modifie les caractéristiques techniques de son offre pour la distinguer des concurrents.

5.2.6. Stratégie de différenciation

L'entreprise modifie la communication sur son offre pour la distinguer des concurrents.

5.2.7. Stratégie de positionnement

L'entreprise adopte un positionnement de produit fort, et communique dessus

Zest est le savon qui réveille.

5.2.8. Stratégie de distribution exclusive

L'entreprise cherche à être représentée seule dans un point de vente.

Par exemple : système de franchise.

5.2.9. Stratégie de distribution sélective

L'entreprise choisit ses distributeurs selon certains critères, lieu, présence de vendeurs spécialisés, possibilité de démonstration.

La vente de club de golf est subordonnée à la présence d'un practice.

5.2.10. Stratégie de distribution intensive

L'entreprise essaye de multiplier la rencontre du consommateur par le plus de point de vente possible.

Le même briquet BIC est en vente partout.

5.2.11. Stratégie de pénétration

L'entreprise pratique une politique de prix bas pour rendre son produit attractif à un maximum d'acheteur.

Une entreprise de prêt à porter vend tous ses costumes à prix unique, volontairement inférieur à la concurrence.

5.2.12. Stratégie d'écrémage

L'entreprise pratique une politique de prix haut, pour justifier un positionnement, ou pour rentabiliser le produit avant qu'il ne soit copié.

Une entreprise de prêt à porter prestigieuse vend ses accessoires à un prix psychologiquement élevé pour limiter l'accès à sa marque, par contre le reste des vêtements est à un prix normal.

5.2.13. Stratégie de discrimination

L'entreprise pratique une politique de prix haut, avec des remises accessible uniquement à certains acheteurs.

Un fabricant de carrelage a un différentiel de 50% entre le prix par m² et le prix par palette pour favoriser les grossistes avec stock.

5.2.14. Stratégie de pull (d'attraction)

L'entreprise communique pour rendre son offre désirable au point que le consommateur demande expressément celle-ci. Il s'agit de faire acheter le produit.

La communication institutionnelle est un moyen pull

5.2.15. Stratégie de push (de stimulation)

L'entreprise rend son produit très accessible, en terme de prix, de disposition... pour qu'il s'impose de lui-même au consommateur. Il s'agit de faire vendre le produit.

La promotion (prime ou concours) et la PLV sont des moyens push

5.3. Les stratégies de croissance externe

5.3.1. Stratégie de croissance externe

L'entreprise prend possession d'une autre entreprise, elle achète une part de marché au lieu de la créer par le développement de ses marques.

5.3.2. Stratégie de croissance intégrative

L'entreprise achète un concurrent direct, un fournisseur direct ou un distributeur. C'est souvent une mesure de précaution.

5.3.3. Stratégie de diversification verticale

L'entreprise achète une entreprise avec qui elle pourra commercer et développer des synergies.

5.3.4. Stratégie de diversification horizontale

L'entreprise achète une entreprise de même niveau. L'entreprise achetée a souvent un point commun avec l'acheteur, même client ou même fournisseur ou produits de même image...

5.3.5. Stratégie de diversification financière

L'entreprise prend des participations financières dans des entreprises plus rentables que la sienne.

Politique de holding

6. Contrôle

Pour finir, il ne s'agit pas d'une liste mais d'un rappel des éléments de contrôles et des documents que sont :

Les prévisions de ventes

Le plan marketing

Le budget marketing

Le business plan

La revue de marque

Le contrôle des écarts

Le plan de disponibilité

La revue d'enseigne

Le « latest estimate »

TBM : Tableau de Bord du Marketing

Il faut constater dans la réalité que les apparences ne sont pas aussi simples. Les entreprises ne sont pas faites d'un seul tenant, elles n'ont pas qu'un seul métier, elles en ont parfois plusieurs, chacun regroupés dans un Domaine d'Activité Stratégique (DAS). Pour un DAS l'entreprise peut être en phase d'action, et en phase d'anticipation sur un autre DAS. Cela fait d'ailleurs partie d'une stratégie d'avoir plusieurs cordes à son arc, plusieurs marchés qui ne sont pas tous mûrs en même temps.

En sélectionnant les points qui vous paraissent applicables pour une marque ou un produit donné vous obtiendrez une ébauche du schéma de travail à suivre. La pratique montre qu'on n'obtient jamais deux schémas identiques.