

# 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.

Vous trouverez dans les pages qui suivent une véritable boîte à outils pour la composition des stratégies marketing. Cette boîte à outils est constituée de quatre 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 éléments du marketing-mix
4. les actions
5. Finalement ces quatre éléments s'inscrivent au service d'une stratégie

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 buts 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 XM€)

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  
 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 Intercor, panel scannérisé  
 Distriscopie  
 Étude d'urbanisme commercial  
 Étude de satisfaction de la clientèle  
 Trade-off (perception du prix)

## 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

## 2.7. Analyse du marché dans sa globalité

Marché générique / principal (produit) / environnement  
 Marché test  
 Marché et point de vente virtuel  
 Matrice de M. Porter  
 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  
 Etude des cours de bourse et de l'EVA

## 2.9. Analyse de l'entreprise elle-même

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 éléments du marketing-mix

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.

## 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

### 3.1.4. Distribution

Disponibilité sur un territoire  
 Politique de vente directe  
 Choix du canal de distribution  
 Politique de distribution par entrepôt

Politique de marchandisage, augmentation de la part en linéaire  
 Amélioration de la visibilité du produit au point de vente

### 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 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  
 Stimulation  
 Changement de format, de répartition géographique  
 Développement d'un réseau de revendeurs, prescripteurs, relayers, 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  
 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

## 4. Les moyens d'actions

Les moyens à la disposition des hommes de marketing, ne sont limités que par leur imagination et malheureusement les budgets accordés. Cette liste présente les moyens d'action les plus utilisés.

### 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)

### 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)  
 Relation publique et relation presse

Hors média  
 Mise en place d'actions de marketing direct  
 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

#### 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

#### 4.7. CGV

Remises  
 Unités gratuites  
 Promotion saisonnière

#### 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

#### 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

## 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 segment 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 chimique, 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'écramage

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 m<sup>2</sup> 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 »

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.