

Livres Outils **MARKETING**

# Les outils du **marketing** stratégique et opérationnel

2<sup>e</sup> édition revue et augmentée

Yves Pariot

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation



## La boîte à outils du marketing stratégique et opérationnel

**Vos clients sont-ils tous rentables ? Doit-on relancer une gamme de produits en déclin ? Avez-vous compris et étudié vos concurrents ? Etc.**

L'originalité de ce livre réside dans la formulation de **12 questions essentielles** que devrait se poser tout responsable marketing en entreprise. L'auteur accompagne le lecteur dans l'appropriation des différentes problématiques marketing soulevées aussi bien dans :

- la phase de diagnostic ;
- le choix des objectifs ;
- la définition de la stratégie ;
- sa mise en œuvre ;
- son pilotage.

L'ouvrage aide le lecteur à formuler ses propres questions, en lui proposant des **pistes de réflexion** que chacun pourra adapter au cas qu'il aura à traiter. Enfin, l'auteur apporte les premières réponses aux questions posées, en les illustrant avec des **nombreux exemples**.

*Yves PARIOT, à travers ses différentes expériences, a été confronté à des situations dans lesquelles la stratégie marketing et le marketing opérationnel étaient au cœur des problématiques rencontrées. Il a écrit ce livre à partir de ses observations principalement dans les secteurs de l'édition, de la presse, de la vente par correspondance, de l'internet et du e-commerce. Il occupe des responsabilités au sein d'AFNOR Certification. Il est diplômé de l'EDC et de l'Executive MBA CPA d'HEC.*



### 35 outils et grilles d'analyses pour :

- ▶ **Cartographier** votre environnement
- ▶ **Veiller** vos concurrents
- ▶ **Répertorier** et **classifier** vos concurrents
- ▶ **Segmenter** vos marchés
- ▶ **Positionner** vos produits
- ▶ **Choisir** vos cibles
- ▶ **Élaborer** votre marketing mix
- ▶ **Construire** votre plan marketing
- ▶ **Allouer** vos ressources
- ▶ **Étudier** son portefeuille client
- ▶ **Suivre** le développement de votre activité

# **Les outils du marketing stratégique et opérationnel**

**35 outils et grilles d'analyse prêts à l'emploi**

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 PARIS Cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)



Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans les établissements d'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2007, 2011  
ISBN : 978-2-212-54781-8

Yves Pariot

# **Les outils du marketing stratégique et opérationnel**

**35 outils et grilles d'analyse  
prêts à l'emploi**

Deuxième édition revue et augmentée

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

## **Chez le même éditeur**

Bojin Jacques, Schoettl Jean-Marc, *Les outils de la stratégie*, 2005.

Lehu Jean-Marc, *L'encyclopédie du marketing*, 2004.

Gotteland David, *L'orientation marché*, 2004.

Martin-Védrine Sylvie, *Initiation au marketing*, 2003.

Vernette Éric, *L'essentiel du marketing*, 2<sup>e</sup> édition, 2006.

Pour toute question, vous pouvez contacter l'auteur :  
[yvespariot@yahoo.fr](mailto:yvespariot@yahoo.fr).

# Remerciements

Je tiens à remercier tout particulièrement Laurent Hermel pour ses conseils pertinents et sa critique constructive lors de la relecture de ce manuscrit.

Je souhaite également remercier Frédéric Vignaux et Marie Sperandio pour leurs conseils au début de ce projet.

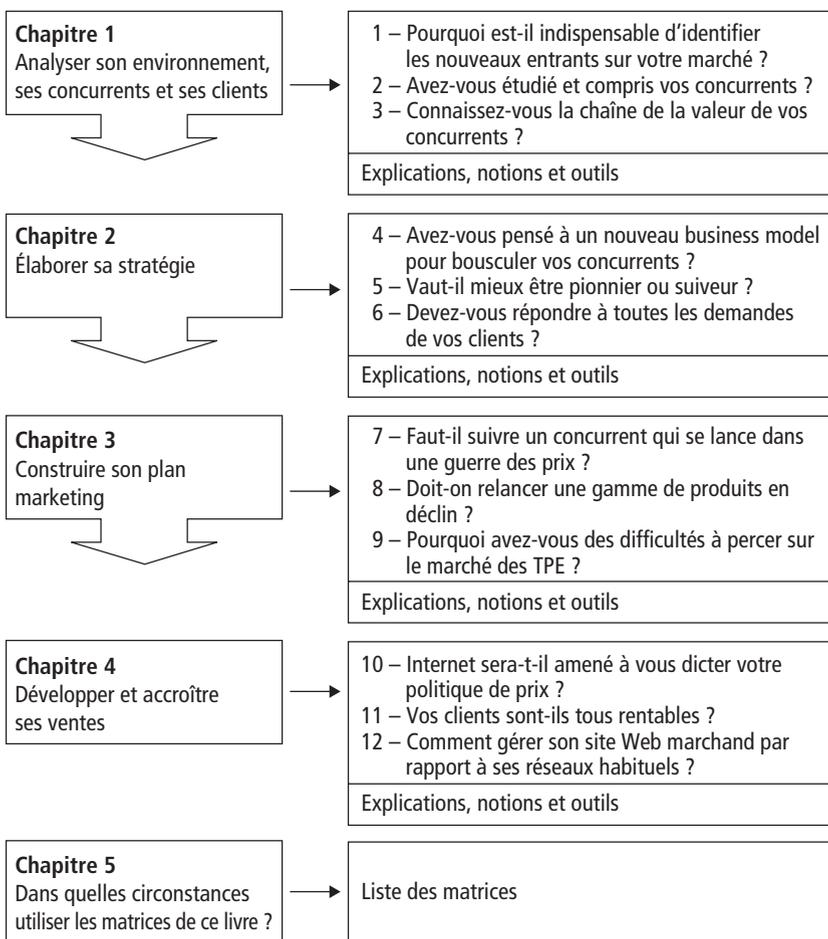
J'adresse également tous mes remerciements à l'équipe éditoriale des Éditions d'Organisation et tout particulièrement à Marguerite Cardoso, qui me donne l'opportunité de mettre à jour mon livre et de publier ainsi une deuxième édition.

Je remercie également tous les lecteurs qui ont acheté la première édition de mon ouvrage.



# Comment est construit ce livre ?

L'objectif de ce livre est de vous fournir un outil pratique directement exploitable dans votre quotidien. Cet ouvrage est construit en quatre étapes qui se suivent logiquement : l'étude et l'analyse de l'environnement, la démarche pour élaborer une stratégie, le plan marketing et enfin le développement des ventes. Trois questions traitées en début de chapitre et numérotées de 1 à 12 vous aideront à entrer dans les différentes problématiques. Puis chaque notion et outil indispensables à la mise en pratique seront abordés et développés.





# Table des matières

Remerciements .....	V
Comment est construit ce livre ? .....	VII
Table des matières.....	IX
Préface .....	XV
Introduction .....	XVII
Analyser son environnement, ses concurrents et ses clients .....	1
<b>1. Pourquoi est-il indispensable d'identifier les nouveaux entrants sur votre marché ? .....</b>	<b>3</b>
Objectifs et enjeux .....	3
Quelques questions à se poser pour surveiller son environnement .....	4
Des outils complémentaires.....	5
Quelques conseils pour réaliser la veille de son environnement.....	6
<b>2. Avez-vous étudié et compris vos concurrents ? .....</b>	<b>9</b>
Objectifs et enjeux .....	9
Quelques questions à vous poser sur vos concurrents .....	9
Des outils complémentaires.....	10
Quelques conseils pour élaborer un plan d'action .....	11
<b>3. Connaissez-vous la chaîne de la valeur de vos concurrents ? .....</b>	<b>13</b>
Objectifs et enjeux .....	13
Quelques questions à vous poser sur vous et vos concurrents.....	13
Des outils complémentaires.....	14
Quelques conseils pour utiliser la chaîne de la valeur .....	15

<b>Surveiller, analyser et segmenter son marché .....</b>	<b>16</b>
Choix du marché et fixation des objectifs de la veille du marché.....	16
Processus de veille .....	17
Les outils.....	20
<b>Connaître ses concurrents.....</b>	<b>30</b>
Identifier ses concurrents directs et indirects .....	30
Les informations pertinentes sur ses concurrents .....	31
Les outils.....	32
<b>Comprendre et écouter ses clients.....</b>	<b>38</b>
Segmenter sa base de données clients pour mieux comprendre et écouter.....	38
Les outils.....	39
<b>Élaborer sa stratégie .....</b>	<b>43</b>
<b>4. Avez-vous pensé à un nouveau business model pour bousculer vos concurrents ?.....</b>	<b>45</b>
Objectifs et enjeux .....	45
Quelques questions à se poser pour imaginer un nouveau business model .....	45
Outils complémentaires à utiliser.....	46
Quelques conseils pour mettre en place un nouveau business model....	47
<b>5. Vaut-il mieux être pionnier ou suiveur ?.....</b>	<b>49</b>
Objectifs et enjeux .....	49
Quelques questions à se poser .....	50
Quelques conseils pour déterminer le profil de votre entreprise .....	52
<b>6. Devez-vous répondre à toutes les demandes de vos clients ?</b>	<b>53</b>
Objectifs et enjeux .....	53
Quelques questions à se poser face à une demande spécifique d'un client.....	54
Des outils complémentaires.....	54
Quelques conseils d'organisation pour faire face aux demandes de vos clients.....	55

<b>Les différents types de stratégies .....</b>	<b>58</b>
<b>Comprendre et connaître son entreprise.....</b>	<b>67</b>
Recenser et évaluer ses points forts et ses points faibles .....	67
Optimiser l'allocation de ressources.....	68
Les outils.....	70
<b>Élaborer un plan stratégique.....</b>	<b>73</b>
La segmentation stratégique .....	74
La segmentation marketing .....	76
Cible .....	77
Le positionnement .....	79
Les outils.....	81
<b>Construire son plan marketing.....</b>	<b>93</b>
<b>7. Faut-il suivre un concurrent qui se lance dans une guerre des prix ? .....</b>	<b>95</b>
Objectifs et enjeux .....	95
Quelques questions à se poser dans un contexte de guerre des prix ...	96
Quelques conseils pour anticiper, analyser et réagir face à une guerre des prix .....	97
<b>8. Doit-on relancer une gamme de produits en déclin ? .....</b>	<b>99</b>
Objectifs et enjeux .....	99
Quelques questions à se poser pour anticiper le déclin.....	100
Un outil complémentaire .....	101
Quelques conseils pour anticiper un déclin.....	101
<b>9. Pourquoi avez-vous des difficultés à percer sur le marché des TPE ?.....</b>	<b>105</b>
Objectifs et enjeux .....	105
Quelques questions à se poser pour percer sur le marché des TPE	106
Quelques conseils pour pénétrer le marché des TPE .....	107
<b>Élaborer son plan opérationnel à travers le marketing mix .....</b>	<b>108</b>
Prix .....	108
Des prix très élevés .....	108

Des prix bas .....	108
Produit.....	109
Distribution .....	110
Promotion (communication) .....	111
Les outils.....	112
<b>Gérer ses gammes de produits.....</b>	<b>114</b>
La construction de la gamme.....	114
De la conception au cycle de vie des produits.....	115
L'innovation et le développement des nouveaux produits.....	119
Les outils.....	121
<b>Quantifier ses objectifs et ses moyens.....</b>	<b>127</b>
Les objectifs quantifiables du plan.....	127
Le budget marketing .....	128
La planification .....	130
Les outils.....	130
<b>Développer et accroître ses ventes.....</b>	<b>135</b>
<b>10. Internet sera-t-il amené à vous dicter votre politique de prix ? .....</b>	<b>137</b>
Objectifs et enjeux .....	137
Quelques questions à se poser pour ne pas être poussé à baisser ses prix sur Internet .....	138
Quelques conseils pour surveiller les prix de vos concurrents sur Internet .....	139
<b>11. Vos clients sont-ils tous rentables ? .....</b>	<b>141</b>
Objectifs et enjeux .....	141
Quelques questions à se poser sur la rentabilité de vos clients .....	142
Quelques conseils pour calculer la rentabilité d'un client .....	143
<b>12. Comment gérer son site Web marchand par rapport à ses réseaux habituels ?.....</b>	<b>145</b>
Objectifs et enjeux .....	145
Quelques questions à se poser pour marier site Web marchand et force de vente .....	146

Un outil complémentaire .....	146
Quelques conseils pour utiliser au maximum Internet pour sa force de vente .....	147
<b>Les points communs à toute action de vente .....</b>	<b>149</b>
Choix de la cible et des fichiers .....	149
Le message à faire passer .....	149
La mesure des actions.....	150
Les outils.....	151
La force de vente.....	155
Dimensionner sa force de vente .....	156
Fixer les objectifs.....	156
Les outils.....	159
<b>Les types de vente à distance .....</b>	<b>164</b>
Internet et site Web.....	164
Le marketing direct .....	166
La télévente .....	169
<b>Les apports d'Internet .....</b>	<b>170</b>
Vendre en ligne .....	171
Internet, un puissant moyen de sollicitation .....	174
 <b>Dans quelles circonstances utiliser les matrices présentées dans ce livre ? .....</b>	 <b>177</b>
 <b>Annexes .....</b>	 <b>185</b>
Glossaire des termes de stratégie et de marketing.....	185
Quelques citations .....	192
Bibliographie.....	193
 <b>Index .....</b>	 <b>195</b>



# Préface

L'ouvrage d'Yves Pariot, *Les outils du marketing stratégique et opérationnel*, est un véritable ouvrage de référence sur la stratégie marketing appliquée aux entreprises.

Cette deuxième édition confirme la pertinence de sa vision du sujet. En effet, dans un environnement en mutation permanente (tout particulièrement en période de crise) et un univers concurrentiel de plus en plus dur, les entreprises doivent mettre en place des stratégies marketing pertinentes pour lancer de nouveaux produits et services. Elles doivent en outre se remettre en question en permanence pour mieux structurer leur marketing, analyser leur environnement *via* une veille efficace, anticiper les changements, trouver de nouvelles solutions aptes à mieux les positionner dans l'univers concurrentiel.

Il faut que l'entreprise prenne le temps nécessaire pour définir et formuler une stratégie marketing, pour la communiquer et la faire partager à l'ensemble du personnel, pour allouer judicieusement les ressources, tout en observant en permanence son plan de marche et son environnement afin d'adapter cette stratégie marketing à la conjoncture. Il s'agit là de quelques éléments clés de la réussite des entreprises. Pour agir ainsi, les responsables marketing doivent employer davantage les outils utiles à ce nouvel enjeu stratégique des entreprises.

Il existe, certes, de nombreux ouvrages de marketing, mais il s'agit soit d'ouvrages académiques qui présentent tout ou partie de la démarche marketing, soit d'ouvrages pointus traitant de sujets très spécifiques, souvent l'œuvre de consultants en marketing.

Le livre d'Yves Pariot, lui, se place délibérément à la rencontre de ces deux approches en définissant et en apportant les principaux outils nécessaires à la stratégie marketing et en montrant comment les utiliser.

Son originalité réside dans la *formulation des questions essentielles* que devrait se poser tout responsable marketing en entreprise. L'auteur accompagne le lecteur dans l'*appropriation des différentes problématiques* qui se posent, aussi bien dans la phase de diagnostic que dans le choix des objectifs, de la définition de la stratégie, de sa mise en œuvre et de son pilotage. L'ouvrage *aide le lecteur à formuler ses propres questions* en lui proposant des pistes de réflexion que chacun pourra adapter au cas qu'il aura à traiter. Enfin, l'auteur apporte les premières réponses aux questions posées en les illustrant par des exemples pris dans le domaine de la grande consommation, dans le B to B ou dans les services.

Avec son livre, Yves Pariot apporte une précieuse contribution dans le domaine du marketing stratégique à travers l'expérience qu'il a acquise grâce aux différentes responsabilités marketing qui ont jalonné sa carrière.

Ce livre est destiné à un large public d'enseignants du supérieur, d'étudiants en Master ou en grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs, ainsi qu'aux professionnels du marketing à qui il sera utile pour la réflexion et l'action.

Pour ces différentes raisons, j'ai plaisir à préfacer la deuxième édition de cet ouvrage, qui mérite également le succès qu'il a déjà rencontré auprès de nombreux lecteurs.

Laurent Hermel

Coprésident du Groupe marketing management des services de l'ADETEM<sup>1</sup>.

---

1. Association nationale du marketing.

# Introduction

Entre la première édition de ce livre, parue en début d'année 2007, et la deuxième, prévue pour fin 2010, un événement d'importance est venu perturber l'économie mondiale : la crise financière et toutes les conséquences que nous connaissons. Cette dernière a fait voler en éclat certaines certitudes et remis parfois en question des fondamentaux.

Face à cette perte de repères, il est utile de se remémorer des règles de bases qui restent vraies, même et surtout en période de crise.

- Maintenir l'investissement : les entreprises qui pourront continuer à investir dans de nouveaux produits, en marketing et en promotion/communication bénéficieront des premières éclaircies de l'économie.
- Encourager l'innovation : les acteurs qui ont pendant ces dernières années réussi à mettre en place des processus d'innovation en récupèrent à présent les fruits. Le cas le plus emblématique est l'iPhone d'Apple qui, malgré la crise, se vend par centaines de milliers d'exemplaires.
- Écouter les clients : durant cette période de crise, les clients sont à l'affût de solutions innovantes qui pourraient les aider à traverser la tempête. C'est l'occasion rêvée pour les entreprises de proposer de nouvelles solutions à leurs clients qui connaissent peut-être des difficultés et recherchent de nouveaux moyens de fonctionner.

Il est nécessaire d'ajouter un quatrième point à cette liste : l'importance du Web. Depuis 2007, la croissance du nombre de sites d'e-commerce est d'environ 30 % par an, pour atteindre plus de soixante mille sites de vente en ligne à fin 2009<sup>1</sup>. Les réseaux sociaux prennent également une grande importance dans la vie des produits et des entreprises. Ces informations impliquent trois choses :

---

1. Source : FEVAD (Fédération du e-commerce et de la vente à distance).

- Le canal Web est devenu incontournable, et pas uniquement d'un point de vue e-commerce, si certains en doutaient encore.
- La concurrence sur le Web s'intensifie à un niveau jamais atteint. Le fait d'avoir un site bien fait et visible n'est plus suffisant du fait d'une forte concurrence sur la Toile.
- Les réseaux sociaux dictent souvent leur loi, c'est-à-dire que l'information en texte, en images ou en vidéo circule très vite, avec très peu de contrôle, qu'elle soit positive ou négative envers une entreprise ou un produit. À utiliser avec parcimonie et précaution.

Et puis sommes-nous vraiment plus en crise qu'il y a quelques années ? Cette question, un brin provocatrice, est là pour nous rappeler que depuis le début des années 1980, la situation se dégrade : le chômage est toujours présent, l'augmentation du pouvoir d'achat est maigre, la croissance est faible, l'endettement de l'État ne fait qu'augmenter, la désindustrialisation se poursuit, etc. C'est certainement moins spectaculaire que la crise financière, mais cela provoque une gangrène qui progresse lentement et régulièrement et se répercute sur la vie économique.

Il faut donc partir du postulat que l'entreprise se trouve dans un environnement difficile et que cette fameuse crise financière de 2008 n'est qu'un élément de plus, certes exceptionnel, unique (nous l'espérons) et violent, dans un paysage déjà bien délabré.

La difficulté de développer et de gérer une entreprise ne se retrouve que renforcée. Comment assurer de la croissance ou de la rentabilité sur des marchés instables ? Comment anticiper les besoins des clients ? Comment mettre en place des objectifs réalistes ? Toutes ces questions prennent encore plus de sens dans notre écosystème actuel. Voilà pourquoi il faut se rappeler que la qualité et la pertinence des trois éléments suivants ne garantissent pas le succès, mais sont indispensables à celui-ci, surtout en temps de crise :

- l'analyse de l'environnement ;
- l'élaboration de la stratégie ;
- l'allocation des ressources nécessaires et compétentes au bon moment et au bon endroit.

Les entreprises les plus performantes intègrent la mouvance de l'environnement directement comme un facteur à prendre en compte dans leur stratégie et dans son déploiement. La veille s'avère donc capitale pour repérer les opportunités et les dangers.

Le deuxième point englobe la vision que le dirigeant doit avoir de son entreprise. Il doit créer un projet porteur sur lequel il doit bâtir sa stratégie pour ensuite la déployer. Sans projet clairement exprimé auprès des équipes, l'entreprise n'avancera pas aussi rapidement qu'elle le pourrait.

La troisième étape concerne l'allocation de ressources. Il faut être prêt à tout moment pour anticiper, réagir et allouer des moyens à un projet qui peut devenir capital pour l'avenir de l'entreprise.

L'analyse de l'environnement, l'élaboration de la stratégie et l'allocation des ressources constituent donc trois points essentiels qui donnent toutes les garanties de réussite s'ils sont maîtrisés. Si vous savez qui vous entoure, que vous connaissez la direction à prendre, et si vous avez les moyens de vos décisions et de vos ambitions, il y a de fortes chances pour que vous réussissiez.

En effet, les entreprises connaissant des difficultés ont souvent un ou plusieurs des travers suivants :

- un défaut ou une absence d'analyse de leur environnement (nouvel entrant non identifié, rupture technologique non repérée ou pas assez tôt, etc.) ;
- une stratégie absente ou pas assez claire aussi bien pour les salariés que pour les clients ;
- des ressources non alignées sur la stratégie de l'entreprise.

Voici les exemples de quelques entreprises qui ont connu ou connaissent des difficultés liées aux trois points évoqués précédemment :

- Depuis le début des années 2000, *Le Monde*, *France Soir*, *Libération* et d'autres quotidiens n'ont pas anticipé ou réagi assez vite face au déclin de la presse quotidienne et à l'essor des quotidiens gratuits.

- Air Liberté s'est lancé dans le low-cost sans évaluer toutes les modifications organisationnelles que cela impliquait. Le décalage entre la stratégie low-cost et l'organisation (non low-cost) a conduit au dépôt de bilan en 2001.
- Airbus n'a pas réussi à aligner assez de ressources pour construire l'A380, résoudre tous les problèmes techniques et le livrer comme prévu en 2007 à ses clients.
- Nokia rencontre depuis 2009 des problèmes de clarté de stratégie face à une concurrence très forte et réactive en termes de nouveaux produits (iPhone, BlackBerry). De plus, si ses téléphones étaient à une époque synonymes de haut de gamme, ce n'est plus le cas. Son chiffre d'affaires baisse et son cours d'action chute.
- Carrefour, en perte de vitesse sur le marché français, a revu entre autres sa stratégie d'enseigne en 2009. Ses prix étaient trop élevés, le panier moyen en baisse, le nombre d'enseignes différentes trop important (Shopi, Marché Plus, 8 à huit et Proxi). Les dirigeants ont décidé de miser en déclinant la marque Carrefour dans tous les magasins ; des efforts ont été réalisés pour baisser les prix et communiquer sur ce point.

On peut ajouter à cette liste de nombreux autres facteurs : marché en décroissance, ressources financières insuffisantes, manque de compétences pour des fonctions clés, produits vieillissants, etc. Mais ces dernières causes ne sont que des sous-ensembles des trois facteurs cités plus haut.

Par ailleurs, la stratégie marketing ne peut pas se faire sans heurt s'il existe un défaut d'analyse de l'environnement, une stratégie de l'entreprise peu claire ou si les ressources sont mal attribuées par rapport aux objectifs. Les stratégies d'entreprise et de marketing sont totalement imbriquées l'une dans l'autre. La stratégie d'entreprise donne le cadre de la stratégie marketing qui est déclinée sous forme de plan marketing.

L'objectif de ce livre est double. Il va vous permettre de prendre connaissance de la démarche stratégique, avec comme cible la déclinaison de cette dernière en stratégie marketing jusqu'à la mise