

Qui doit concevoir, rédiger, exécuter et décider le plan marketing ?

« Si c'est l'énergie qui conçoit les plans les plus vastes, c'est la réflexion qui doit les mûrir et les diriger. »

Georges Danton.

Pour développer un plan marketing dans son ensemble, il faut rassembler trois éléments : **des hommes, du temps et des méthodes.**

Ce que nous appelons le « développement du plan » regroupe, en pratique, trois phases très distinctes dans leur objet, leur contenu et leur rôle. Ces trois temps sont : la conception, la rédaction et l'exécution. À chacun de ces temps, il faudra affecter un responsable et des exécutants. Selon nous, comme les hommes surpassent l'organisation, la nomination et la responsabilisation des collaborateurs seront donc fondamentales dans la réalisation conceptuelle et opérationnelle du plan.

Le temps et la lourdeur (ou la finesse) du processus de développement du plan dépendent de la taille et du nombre d'activités de l'entreprise. Dans une société qui compte plus de 250 collaborateurs, et qui possède une direction marketing structurée, moins d'une dizaine de personnes composeront le noyau dur multidisciplinaire de la conception et rédaction du plan. À ce noyau dur, viendront s'ajouter, selon les phases et les sujets, d'autres collaborateurs de différentes fonctions lors de séances *ad hoc*. Dans une PME, le noyau dur comprendra moins de cinq personnes, parfois une ou deux dans une TPE.

■ QUI DÉCIDE DU LANCEMENT DU PLAN ?

Nous donnons ce conseil préliminaire à toutes les entreprises, quelles que soient leur taille ou leurs activités : le lancement de la conception

du plan appartient à la direction générale. Il faut bien que les trois coups soient frappés par quelqu'un avant que le rideau ne se lève. Selon nous, cette impulsion initiale relève du patron. Dans les PME ou TPE¹, mais aussi dans les grandes entreprises, le patron donnera le signal de départ de la conception, en soulignant son importance capitale pour l'année à venir. Dans les grosses structures, le directeur général pourra diffuser une note de cadrage global. Dans les petites et moyennes organisations, une réunion fera l'affaire. Le patron replacera le plan marketing dans le contexte général de l'entreprise, en particulier, sa vision, ses missions et ses objectifs financiers et commerciaux clés, éventuellement ses valeurs (sans oublier les valeurs éthiques et écologiques) et ses contraintes majeures (budget). Il insistera sur le rôle décisif que jouera le plan marketing dans l'atteinte de ces objectifs prioritaires, et donc dans la réussite de l'entreprise l'année prochaine sur son marché. Il mettra aussi en place les meilleures conditions possibles pour la conception, la rédaction et l'exécution du plan ; pour ce faire, il désignera les responsables (souvent lui-même dans les PME, et toujours lui-même dans les TPE), rappellera la méthode utilisée pour réaliser le plan et fixera les échéances. Car tout tourne autour de ce triptyque de base : les hommes, le temps et la méthode. Dans les très grandes entreprises, ou celles ayant des activités multiples, le directeur général, pour le lancement, s'appuiera énormément sur son directeur marketing, ses patrons de marque, d'activité ou de centre de profit. Il est essentiel, dans cette phase de lancement, que le directeur général fixe clairement les dates butoirs auxquelles sera écrit, validé et diffusé le plan marketing. Car on passera, alors, à la phase d'exécution.

■ QUI LE CONÇOIT ?

Un plan marketing, pour être appliqué et mis en œuvre correctement et efficacement, doit être conçu avec une forte implication d'un vaste éventail de compétences. Le plan marketing va mobiliser pratiquement toutes les fonctions de l'entreprise ; il est bon de ratisser large, c'est-à-dire d'impliquer un maximum de personnes dans le processus de développement. Et ce, pour au moins deux raisons. Tout d'abord, cela permettra de rassembler diverses compétences autour de la table de travail, de miser

1. Par convention, dans ce livre, nous appellerons TPE, une entreprise de moins de 11 salariés, PME une entreprise de moins de 250 salariés, et grande entreprise celle qui compte plus de 250 salariés et plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

sur les synergies et de maximiser l'éclosion des nouvelles idées. Ensuite, dans la phase d'exécution, les responsables ou les équipes marketing auront forcément besoin des autres (commerciaux, acheteurs, contrôleurs de gestion, industriels, R&D). L'implication des autres fonctions, très en amont dans la phase de conception, au moment où se fixent les objectifs et les moyens, sera le meilleur garant de leur adhésion. Comme ils auront participé au plan de la maison, ils se sentiront d'autant plus concernés par sa construction.

Mais, attention, il ne s'agit pas d'avoir une vision trop œcuménique et angélique du travail collectif dans l'entreprise. Même si le plan n'est pas réservé aux « princes et princesses » du marketing, chacun doit rester à sa place : « *De chacun selon ses compétences, à chacun selon ses responsabilités* », pour paraphraser Marx et Engels. Un bon plan exige des compétences et des talents spécifiques : analyse, synthèse et surtout créativité. Et, pour construire une équipe, il faut un chef. Il faut, même dans les firmes qui encouragent la participation du plus grand nombre, identifier des responsables à chaque étape du plan marketing. Le responsable du plan marketing sera donc le chef d'orchestre qui réunira les différents musiciens dont il a besoin pour composer la partition et la jouer.

■ QUI LE RÉDIGE ?

Certes, nous avons dit qu'il fallait bien séparer dans la méthode le temps de la conception de celui de la rédaction. Mais nous préconisons, paradoxalement, de confier la conception et la rédaction au même responsable. Le paradoxe n'est en effet qu'apparent : seul quelqu'un qui a participé à toute la phase de conception sera capable de synthétiser toutes les analyses et toutes les décisions prises. Il aura aussi la vue d'ensemble et le recul suffisant pour présenter le plan de manière vendeuse et opérationnelle. Une personne compétente en plan marketing doit donc être à la fois un concepteur et un rédacteur !

Dans les entreprises de plus de 250 ou 500 personnes, le responsable de l'écriture du plan sera donc le directeur marketing. Il rassemblera dans un même document les différents plans marketing écrits par les chefs de marque ou les chefs de produit. Dans les PME, le responsable marketing écrira, lui aussi, le plan, parfois sous la supervision très rapprochée du directeur général. Quand celui-ci a une réelle sensibilité marketing ou quand il sait bien rédiger, il écrira lui-même le plan. Dans les TPE, le patron, comme toujours, devra s'y coller !