

Avant-propos

L E PLAN MARKETING est l'exercice annuel des chefs de produit, des directeurs marketing et des comités de direction des entreprises. Le chef de produit le réalise pour la gamme de produits ou services dont il a la charge, le directeur marketing pour les marchés ou secteurs qu'il manage et le comité de direction pour les DAS (Domaines d'Activité Stratégique) sur lesquels l'entreprise est active.

Il est la clé de voûte des constructions marketing : lancement de nouveaux produits, maintien ou développement d'une gamme de produits ou de services, diversification d'activités, renouvellement d'une marque, stratégies de conquête, de développement ou d'abandon.

L'utilité du plan marketing

Pourquoi réaliser un plan marketing ? Qu'apporte le plan marketing à l'application de la démarche marketing au quotidien ?

À tous les niveaux de décisions et de recommandations, l'élaboration du plan marketing nécessite de :

- Réaliser une synthèse, à un instant t , de toutes les informations recueillies au cours de l'année, qui permettent de prendre les meilleures décisions.
- Consigner une réflexion approfondie qui apporte une vision à moyen terme (nous parlerons, dans cet ouvrage, d'une vision à trois ans).

- Formaliser dans un document, un ensemble de recommandations, de réflexions et de propositions organisées dans une logique de résultats à atteindre.

Le plan marketing est également un outil de communication auprès de sa hiérarchie, de la force de vente et des services de l'entreprise : R & D, production, finances...

Il est aussi un outil de suivi et de contrôle : on peut lui adjoindre les tableaux de bord de suivi des résultats, le suivi des budgets, des actions publi-promotionnelles... on parle alors de *fact-book*. Son élaboration suit la démarche marketing et en reprend les outils d'aide à l'analyse et à la décision.

Qu'apporte la réalisation du plan marketing aux responsables marketing et à l'entreprise ?

Le plan marketing passe par un processus de détermination des marchés cibles, d'objectifs marketing et de ventes, et de recommandations d'actions et de moyens. Il revêt quatre grandes fonctions :

- C'est un outil formalisé, réactualisé ou développé chaque année.
- Il donne une vision des résultats à atteindre à moyen terme (généralement 3 ans).
- Il permet une analyse argumentée des moyens (budgets, actions, planification...) à mettre en œuvre.
- Il consigne les propositions étayées de stratégies à adopter selon le contexte et les évolutions prévisibles.

C'est, avant tout, un outil que chaque direction marketing et chaque chef de produit bâtissent annuellement avec des orientations stratégiques à trois ans (parfois cinq), et avec des actions opérationnelles à un an.

Le plan marketing stratégique ou opérationnel

Au niveau de la direction générale et au plus haut niveau des décisions prises dans l'entreprise, la stratégie marketing rejoint la stratégie de l'entreprise. La stratégie et les objectifs marketing concourent à déterminer pour plusieurs années le portefeuille d'activités souhaitables pour l'entreprise ou le groupe et répondent aux questions :

- Quelle est la mission de l'entreprise ?

- Quels sont ses domaines d'activités stratégiques ?
- Comment bien gérer son portefeuille d'activités ?
- Quels sont les objectifs de l'entreprise pour chacune de ces activités ?

La contribution du marketing à la stratégie d'entreprise est de nourrir la réflexion du comité de direction avec les données de marché, d'environnement sociologique et concurrentiel. Le marketing permet ainsi à l'entreprise de réaliser une analyse de situation objective de l'entreprise sur son marché et non de l'entreprise par rapport à elle-même.

La notion de plan marketing stratégique recouvre souvent plusieurs réalités :

- Il s'agit du plan stratégique de l'entreprise, de la filiale, ou de la *business unit* et, à ce titre, il complète ou, parfois, fait partie du business-plan.
- Il constitue également la partie stratégique du plan marketing annuel que réalisent les chefs de produits pour leurs gammes de produits ou services. Il est complété par un plan marketing opérationnel et un compte d'exploitation prévisionnel.
- Un plan marketing stratégique, de type intermédiaire entre les deux précédents est celui qui est réalisé par le directeur marketing d'un secteur ou d'un marché. Par exemple : le marché des pansements en pharmacie. Il représente en quelque sorte le plan stratégique d'un marché sur lequel différents chefs de produits déclinent ensuite les plans opérationnels pour leur gamme.

La première partie de notre ouvrage traite des trois niveaux de plans stratégiques, entreprise, secteur ou marché et, enfin, gammes de produits, car le principe et les contours sont les mêmes. Ce qui diffère, c'est l'amplitude des informations à collecter, la pertinence des outils à utiliser dans certains cas plutôt que dans d'autres.

Dans le **plan marketing stratégique**, nous trouverons la synthèse des informations à prendre en compte, un diagnostic de situation, la vision et les orientations à moyen terme, comme le positionnement, les objectifs et les stratégies retenus.

Dans le **plan marketing opérationnel**, nous trouverons les recommandations d'actions et de moyens les plus appropriées pour atteindre les objectifs fixés. Notamment :

- Les recommandations sur les produits ou services eux-mêmes ou sur les prestations périphériques.

- Les propositions concernant la politique de prix pour atteindre ou maintenir la marge souhaitée.
- Les préconisations en matière de distribution.
- L'élaboration du plan de communication, appelé aussi, selon les secteurs, plan publi-promotionnel ou plan d'actions opérationnelles. Il s'agit de la publicité, de la promotion, des actions de marketing direct, des salons, des aides à la vente, etc.

Le plan marketing opérationnel décline les objectifs stratégiques à atteindre en objectifs de ventes, de marge, de taux de pénétration, de fidélisation, etc. directement liés aux actions mises en œuvre.

Un compte d'exploitation prévisionnel vient parfaire le plan marketing opérationnel et des tableaux de bord permettront d'en suivre la réalisation tout au long de l'année.

Plan Marketing Client

Cette nouvelle édition s'enrichit du Plan Marketing Client, véritable guide d'aide à la mise en œuvre des stratégies de fidélisation.

En effet, depuis une dizaine d'années on observe sur les marchés à faible croissance et concurrence forte, l'apparition de politiques de rétention dont l'objectif est de fidéliser les clients acquis. Ces politiques se traduisent par la mise en place de nouveaux moyens pour répondre de façon plus précise aux attentes et besoins des clients et destinés à fournir un socle favorisant l'exploitation de rendements croissants.

Regroupés sous les termes de « gestion de la relation client » ou « marketing relationnel » ces nouveaux outils ont en commun la figure du client qui s'impose comme élément central de la définition des stratégies et des modes d'organisation. Cependant, au-delà de la rétention, l'objectif pour les entreprises est aussi de s'adapter au renouvellement des formes de concurrence associé à l'entrée du capitalisme dans un régime de croissance piloté par l'aval¹ : traditionnellement axée sur la fonction productive, l'activité des entreprises se tourne vers des marchés conduisant au renforcement de la fonction marketing. Dans un marché ainsi

1. Source : « Des marchés transactionnels aux marchés relationnels » CREDOC, Nov. 2005.

devenu relationnel, l'objet n'est plus le produit mais la « solution » à certaines catégories de « problèmes » : la transaction ne porte plus sur un produit isolé mais sur un bouquet de produits et de services techniquement hétérogènes mais complémentaires dans leur capacité à répondre au « problème » et co produits de façon à optimiser les effets utiles pour le client tout en assurant la maîtrise des coûts.

De la même manière, elle ne consiste plus nécessairement dans le transfert de droits propriété mais davantage dans une promesse de résultat. Ainsi, les indicateurs de mesure de la performance d'un dispositif de type « relationnel » diffèrent assez sensiblement de ceux applicables au marché « transactionnel » : à la notion de « part de marché » se substitue celle de « part de client » et on ne parle plus de taux de pénétration mais de satisfaction client. L'objet de l'échange ne préexistant pas à la relation entre le vendeur et l'acheteur, les marchés relationnels font émerger la problématique de la qualité de la relation.

Cette qualité de relation implique une certaine intimité entre le vendeur et l'acheteur et surtout que la relation s'établisse dans la durée – condition nécessaire à la réalisation des apprentissages et à la constitution d'une offre optimale-. De plus en plus, pour vendre il est nécessaire d'avoir une connaissance approfondie des besoins des clients et de recourir à des segmentations plus fines pour répondre avec davantage de précision à des demandes qui s'individualisent.

Le plan marketing client – tel que nous le définissons dans cet ouvrage –, permet de structurer la démarche marketing autour de questions clés :

- Comment segmenter nos clients pour créer de la valeur ?
- Quelles stratégies clients mettre en place ?
- Comment faire le lien entre le marketing client et les programmes de conquête ou de fidélisation ?
- Comment mettre en pratique le marketing client ?
- Quels sont les indicateurs les plus pertinents ?

Le plan marketing et les stratégies de crise

Les différentes crises économiques et internationales que connaissent les sociétés depuis quelques années font repenser les orientations du plan marketing stratégique : nouvelles stratégies à mettre en œuvre ou à inventer, mais aussi une meilleure anticipation.

Bien entendu, le marketing à lui seul ne peut résoudre toutes les crises que vit une entreprise, notamment les crises d'ordre social ou juridique.

Quels sont les types de crise que le marketing peut anticiper ? Quels outils permettent au marketing d'anticiper et de réduire les risques ? Comment intégrer dans son plan marketing stratégique la notion de crise et comment tester la robustesse de son analyse marketing ?

Telles sont les questions que nous nous sommes posées et auxquelles nous répondons dans la quatrième partie de l'ouvrage :

- Identifier les types de crises auxquelles l'entreprise et ses marchés peuvent être confrontés.
- Vérifier la vulnérabilité et les atouts de l'entreprise face aux risques entrevus.
- Préparer un plan de gestion de crise permettant d'être plus réactif.
- Trouver de nouvelles stratégies marketing et soigner sa communication de crise.

Ainsi, le plan marketing de crise recouvre deux notions : d'une part, évaluer les risques potentiels et la vulnérabilité de son entreprise ou de ses gammes de produits; d'autre part, décider de nouvelles stratégies à mettre en place pour réorienter tout ou partie de son mix-marketing (produits, services, prix, distribution, communication, clients).

Un processus structuré et planifié

Les outils et la méthodologie présentée dans cet ouvrage permettront à tous, quel que soit le problème marketing ou son niveau d'actions, de construire un plan marketing efficace, d'en améliorer ou d'en piloter la réalisation.

Cet ouvrage traite, en effet, de la construction du plan marketing et non pas de la mise en application au quotidien des actions marketing. Le succès des actions marketing vient de leur préparation, de la logique de réflexion qui découle d'une analyse de situation bien menée, de choix stratégiques pertinents (positionnement, marchés cibles) et de moyens proportionnés, le tout dans une logique de résultats et non de coûts.

En suivant un processus structuré et logique, en identifiant les étapes nécessaires, et en planifiant le plus justement possible, on suit un schéma et une méthodologie qui permettent d'avancer jalons après jalons en

validant chaque étape. La réalisation d'un plan suivant ces principes augmente les chances de succès d'une stratégie : tout y a été envisagé, analysé pour être ensuite retenu ou écarté.

Les nouveautés de la 2^e édition

La 2^e édition s'enrichit de nouvelles annexes :

- Une structure de plan marketing stratégique.
- Une structure de plan marketing client.
- Une structure de plan marketing opérationnel.
- Un plan marketing de marque prêt à l'emploi.

Bon Plan Marketing !