

Philippe VILLEMUS

Le plan marketing

à l'usage du manager

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Qu'est-ce qu'un plan marketing ?

« La méthode, c'est le chemin, une fois qu'on l'a parcouru. »

Marcel Granet, cité par Georges Dumézil.

■ QU'EST-CE QU'UN PLAN MARKETING N'EST PAS ?

« Plan d'affaires », « projet d'entreprise », « plan marketing », « plan stratégique », « plan de développement » et autre « vision d'entreprise » font partie de la panoplie de tous les concepts que beaucoup d'entreprises s'acharnent à écrire, parfois dans la douleur, chaque année, ou à intervalles réguliers. Et encore, dans cet inventaire « à la Prévert » des documents plus ou moins hermétiques que « vendent » certains consultants mûrs, on fait grâce au lecteur des dénominations anglaises comme *business plan*, *mission statement*, *business model*, *corporate planning* ou *strategic plan*. Dans la jungle des termes de gestion, où doit-on situer le plan marketing ? Dans un premier temps, nous allons essayer de situer le plan marketing par rapport aux autres documents nécessaires à la gestion ou la création d'une entreprise, afin de bien le différencier. Cette approche, par différence, nous permettra donc de dire ce que n'est pas le plan marketing, pour ne pas lui faire faire ou dire ce à quoi il n'est pas destiné.

Le *business plan* est un outil financier pour les créations d'entreprise

Il y a très souvent confusion entre le *business plan*, ou « plan d'affaires », et le plan marketing. Le *business plan* est un document qui doit plutôt être écrit au moment de la création d'une entreprise. Mais, bien sûr, le *business plan* s'utilise aussi dans le cas d'une entreprise déjà existante qui souhaite lancer un nouveau projet ou une nouvelle activité. Le

business plan permet au créateur de l'entreprise et à ses partenaires, qu'on appelle les « porteurs de projet », de concevoir le plan de développement de leur activité future et de consigner par écrit les prévisions financières : les recettes, les dépenses et les besoins de financement. Il s'adresse donc en priorité à ceux qui vont financer le projet, les banques en particulier. En forçant le « néo-dirigeant » à formaliser les différentes étapes et les aspects financiers de son projet, le *business plan* incite les futurs créateurs à réfléchir non seulement sur les besoins en financement, le chiffre d'affaires, la trésorerie et le compte de résultat, mais aussi sur le marché, les clients, les concurrents, l'organisation, les produits, les services. Le *business plan* devient ainsi un outil de prévisions. Il permet de repérer une opportunité et de la transformer en projet, de valider la faisabilité budgétaire et de trouver le montage juridique et financier approprié. Il a donc une double fonction de communication et de stratégie. En externe, il sert à convaincre les investisseurs potentiels, à démontrer la faisabilité et à vendre le projet ou la nouvelle entreprise. En interne, dans le cas d'une organisation établie, il permet de recadrer les actions, de les piloter, mais aussi d'informer et de motiver tous les collaborateurs. On pourrait donc considérer que le plan marketing est un des éléments qui composent le *business plan* pour les nouvelles entreprises ou les nouveaux projets.

Le plan d'entreprise est le plan global long terme toutes fonctions

Le plan d'entreprise, qu'on surnomme aussi « PMT » (plan à moyen terme, à environ trois ans) ou « PLT » (plan long terme, à cinq ans ou plus), est le plan global de toute l'entreprise à un horizon plus ou moins long.

Dans ce plan stratégique, la direction générale fixe les objectifs de rentabilité et de vente de l'entreprise : *où veut-on aller ?* Puis, elle explique les stratégies par fonctions ou domaines : finances, marketing, production, ressources humaines, recherche et développement. La stratégie dit : *comment y aller ?* Dans le plan long terme, la direction détaille aussi les grands moyens pour atteindre ces objectifs et mettre en œuvre ces stratégies : *qui fait quoi, quand, où, comment et avec combien ?* La stratégie marketing fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise. Parfois, le plan marketing, sous une forme résumée, est une section du plan global. Le plan stratégique d'entreprise a pour but de préparer l'avenir de l'entreprise en finalisant les objectifs visés, les stratégies

acceptées dans tous les domaines et les allocations de ressources (investissements éventuellement).

Le plan marketing n'est donc ni un *business plan*, ni le plan d'entreprise, ni le projet d'entreprise (voir le chapitre III). Il diffère, bien évidemment, d'un plan purement financier ou commercial, ou d'un plan d'investissement. Il n'inclut pas toutes les stratégies de l'entreprise. Les dirigeants doivent donc aussi avoir des plans financiers, industriels, recherche et développement, *supply chain*, ressources humaines, qui, ensemble, forment le plan général de l'entreprise. Mais, dans le cas d'une nouvelle activité ou d'un nouveau projet d'envergure au sein d'une organisation existante, il peut être légitime et utile de rappeler ou de clarifier la vision et la mission de l'entreprise. Nous verrons au chapitre III comment situer le plan marketing dans le cadre général de l'entreprise, en particulier son projet, sa mission et ses valeurs.

■ QU'EST-CE QUE LE MARKETING ?

Une définition large : créer et délivrer de la valeur

Nous n'allons, bien sûr, pas nous lancer dans ce livre dans une étude approfondie de ce qu'est le marketing. D'abord, parce que la plupart des lecteurs savent ce qu'est le marketing. Ensuite, parce qu'il y a tellement de types de marketing (politique, non-lucratif, social, public, *B to B*, industriel, de services, etc.) et tellement de définitions plus ou moins générales ou restrictives que ce serait lancer un débat purement académique. Néanmoins, il nous paraît nécessaire de circonscrire la fonction marketing, afin que les plans marketing élaborés dans les entreprises, en particulier les PME ou TPE, soient pertinents et rentables.

En synthétisant quelques approches et en échappant aux définitions trop générales¹, on pourrait d'abord écrire que le marketing est « l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients d'une manière rentable² ». Selon Kotler, un des « gourous » de la discipline, le marketing « est la science et l'art de

1. Pour l'association américaine de marketing (www.ama.com), « le marketing est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus qui consistent à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients ainsi qu'à gérer des relations avec eux afin de servir l'organisation et ses parties prenantes ».
2. Définition proche de celle de D. Lindon dans *Le Marketing* (Dunod, 2005), et de J. Lendrevie dans *Mercator* (Daloz, 2003).

choisir ses marchés cibles, d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, en délivrant et en communiquant de la valeur¹ ».

Une définition facile : la conquête scientifique des marchés

Quand un non-initié demande ce qu'est le marketing, on peut répondre : « *Le marketing, c'est la conquête scientifique des marchés.* » On pourrait, d'ailleurs, préciser « *la conquête scientifique, durable et rentable des marchés* ».

Une définition qui colle au plan marketing

Afin d'aider les dirigeants à rédiger leur plan marketing, et pour rester pratique et méthodique, nous proposons la définition suivante à ceux qui veulent comprendre la finalité opérationnelle du plan marketing :

« Pour optimiser le profit de l'entreprise, la pratique du marketing consiste à construire son offre, compte tenu de la demande, du jeu des autres, et des moyens dont on dispose dans un cadre politique, éthique et environnemental choisi. »

Cette définition, qui accompagnera la conception du plan marketing, appelle quelques commentaires qui seront utiles à la compréhension des enjeux d'un plan marketing vite et bien.

« **Pour optimiser le profit** » signifie que le but du marketing n'est pas seulement de vendre, mais bel et bien d'augmenter la rentabilité et les bénéfices de l'entreprise. Cette remarque s'applique particulièrement aux petites structures, PME locale, TPE ou artisans, pour qui le marketing n'est qu'une technique de vente. Un plan marketing n'a d'intérêt que s'il sert à accroître les bénéfices. Car, vendre sans gagner de l'argent, c'est relativement facile ; vendre en gagnant beaucoup d'argent, c'est plus compliqué !

La « **pratique** » est un mot qui relativise le caractère *scientifique* du marketing. Certes, depuis cinquante ans, les techniques du marketing se sont perfectionnées et affinées et sont allées puiser de la rationalité dans d'autres domaines (panels, études de marché, tests, etc.). Pour autant, le marketing n'est pas une science, mais un art qui consiste à influencer le comportement des autres, en particulier les clients. Or,

1. *Marketing Management*, Pearson Education, 2006, 12^e édition.

fondamentalement, influencer le comportement des autres ne relève pas encore de la science pure et dure. Les mathématiciens ou physiciens considèrent que les sciences de gestion sont des sciences molles¹. Au sein de ces dernières, le marketing est une science encore plus molle que la finance ou la comptabilité, par exemple.

« **Construire son offre** » implique que le marketing intervient très en amont dans le processus de conception des produits ou des services. C'est là que se situe la vraie révolution qu'a opérée le marketing dans les entreprises. Car, avant l'introduction de cette discipline, les firmes produisaient des biens et cherchaient ensuite à les vendre ; leur slogan était : « Il faut vendre ce que nous savons produire. » Avec l'esprit marketing, il s'agit d'abord d'identifier des marchés potentiels et, ensuite, de créer les produits ou les services appropriés à ces marchés cibles ; le slogan est inversé : « Il faut produire ce que nous savons vendre. » Dans cet esprit, l'offre recouvre tous types de produits ou services : biens de consommation courante (stylo, yogourt, savon, lessive, etc.), biens durables (voiture, ordinateur, machine à laver, etc.), services (banque, assurance, restaurant, cinéma, etc.), biens industriels vendus à d'autres entreprises (acier, ciment, fenêtre, plastique, etc.), services aux autres entreprises (audit, conseil informatique, gardiennage, etc.). Dans ce livre, le mot « produit » s'entend au sens d'offre et pas forcément de bien matériel ; le produit pourra aussi désigner une activité de service².

« **Compte tenu de la demande** » signifie que ce sont les consommateurs (finaux, intermédiaires ou prescripteurs), les clients, les acheteurs ou les usagers qui vont guider la construction de l'offre. Le produit a une fonction, le consommateur a des besoins : une perceuse, ça sert à percer un trou, mais le consommateur a besoin d'accrocher un cadre au mur. Le rôle de l'entreprise devient la satisfaction des besoins des clients.

Le « **jeu des autres** » désigne les autres acteurs du marché, qui vont affecter l'entreprise. En première place, bien sûr, figurent les concurrents directs, puis indirects. Mais il peut aussi s'agir des fournisseurs, s'ils ont un poids sur le marché (les pétroliers, les fournisseurs de cacao). Certaines institutions peuvent aussi influencer le marché : l'État, qui, par la législation ou les taxes, peut favoriser ou entraver les ventes

-
1. Les sciences molles sont, par exemple, la sociologie ou l'ethnologie, qui ne peuvent se mettre en équation.
 2. On pourrait définir le produit, au sens large, comme « tout ce qui est proposé par l'organisation, y compris les idées ou les candidats », ou comme « tout ce qui est "marketé" ».

de tel produit ou service, les associations de consommateurs, un distributeur monopolistique, etc. Le plan marketing devra donc intégrer ces autres « joueurs », et en tirer des conclusions opérationnelles en termes d'actions.

« **Des moyens dont on dispose** » souligne que le marketing doit garder le sens des réalités. Le plan marketing devra donc tenir compte des moyens financiers, humains, industriels, technologiques et commerciaux que possède l'entreprise. Parmi ces moyens, on fera figurer le temps : en effet, le facteur temps est une donnée-clé en marketing (par exemple, pour développer un produit ou fournir un service, il faut des délais, qui peuvent varier énormément selon les compétences et les performances des entreprises). Le plan marketing précisera donc les budgets, les responsables, le calendrier et les échéances des actions.

« **Dans un cadre politique choisi** » renvoie au projet d'entreprise, à sa vision ou à sa mission. Le projet, la vision ou les missions serviront de cadre général, parfois très strict, au plan, qui pourra proscrire certaines opérations marketing. De même, il est impératif que le plan marketing respecte l'éthique, indispensable aux entreprises qui veulent bâtir un *business* pérenne et respectueux des hommes, des lois, mais aussi de l'environnement. De plus en plus, selon nous, les plans marketing devront donc incorporer le respect de l'environnement, afin de contribuer au développement durable, c'est-à-dire à un développement qui satisfait les besoins des générations actuelles, tout en préservant la satisfaction des besoins des générations futures¹.

■ QU'EST-CE QU'UN PLAN ?

La planification optimise les résultats, les ressources et la motivation

Étymologiquement, le plan, du latin *planus*, « surface plate », est d'abord une projection horizontale (d'une maison, par exemple), puis, à partir du

1. Le développement durable (*sustainable growth* en anglais) est, selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement dans le *Rapport Brundtland*, « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de "besoins" et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir ».

xviii^e siècle, un projet élaboré. La planification est un des rôles majeurs de la direction d'une entreprise. La planification est une condition préalable à l'action proprement dite et ce, pour au moins trois raisons. Tout d'abord, gérer une entreprise, c'est gérer plusieurs activités, comme un chef d'orchestre. Ensuite, la planification oblige à une évaluation des forces et faiblesses de chaque activité par rapport au marché. Enfin, pour attaquer des marchés, il faut des plans qui répondent aux objectifs à long terme de l'entreprise.

La planification engendre une meilleure utilisation des ressources de l'entreprise pour conquérir les marchés. Elle sert à anticiper les événements et à formaliser les actions et moyens choisis pour atteindre les objectifs. Elle insuffle, ensuite, de la motivation et un esprit d'équipe. Enfin, elle contribue à l'atteinte des objectifs. La planification est un processus dynamique, qui exige ténacité, structure et rigueur, mais aussi flexibilité et adaptation.

Le plan est la traduction concrète de la stratégie

La stratégie énonce les objectifs et l'ensemble des moyens généraux et abstraits permettant de les atteindre. Le plan, et son corollaire, la planification, est la suite logique du travail stratégique. Il va décrire concrètement et précisément les actions qui seront choisies, les responsables de leur mise en œuvre, les délais et les dates d'exécution, la manière dont elles seront réalisées et, enfin, les moyens (humains et budgétaires, par exemple) qui seront utilisés. La stratégie, c'est : *quel marché ? Quelle cible ? Quel produit ? Quels avantages concurrentiels ? Contre qui ?* Le plan, c'est : *quoi ? Comment ? Qui ? Combien ? Où ? Quand ?* Il a pour but de décrire les actions qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs. Il identifie les marchés, les segments, les cibles, et prévoit les parts de marché (en volume, unité et valeur). La planification induit donc des études de marché, une synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise, une identification des menaces et opportunités du marché, des prises de position, des prévisions, des objectifs, des actions, un programme, un calendrier, des budgets et un processus de contrôle et révision.

En principe, un plan est détaillé, annuel et chiffré. Il doit aussi être mesurable, c'est-à-dire évaluable. Il faut sans cesse rappeler aux équipes qui le conçoivent qu'un plan qui n'est pas mesurable n'est pas un plan. Le plan découle donc directement de la stratégie et du projet d'entreprise ou de ses missions. Par exemple, dans le secteur de l'habillement, la mission

de H&M est : « *Nous souhaitons offrir à nos clients une valeur sûre, ce que traduit notre idée commerciale, "mode et qualité au meilleur prix".* » Une telle mission a des implications opérationnelles majeures chez H&M : raccourcissement des délais, de la conception à la mise en vente ; nombre restreint d'intermédiaires ; achat en volume important ; réduction des coûts à tous les niveaux.

En réalité, la stratégie ne peut se passer d'une planification. L'absence de plan est un trait distinctif, hélas, des PME par rapport aux grandes entreprises. De même, les Anglo-Saxons ont souvent un avantage sur les sociétés plus latines : leur capacité à planifier, à anticiper et à suivre l'exécution de leur plan. Le plan doit regrouper l'ensemble des niveaux stratégiques et opérationnels : l'analyse et le diagnostic de la situation (opportunités et menaces du marché ; forces et faiblesses de l'entreprise), la définition du positionnement (*Quoi ? Pourquoi ? À qui ? Contre qui ?*), le plan d'actions, le contrôle, le budget, l'évaluation.

Le plan est un moyen et non une fin

Le mot « plan », dans l'imaginaire de certains dirigeants, évoque la planification soviétique, le *Gosplan*, et la lourdeur bureaucratique ou administrative. Il est vrai qu'il faut savoir faire de la planification, comme de toutes les bonnes choses, un usage modéré. En particulier, nous ne pouvons que mettre en garde les PME ou les TPE contre les affres subies par les salariés des très grandes structures qui sont devenues des machines à produire des plans ; dans cet univers, où l'on empile les plans comme les couches d'un mille-feuille, le temps consacré à la rédaction des plans mange le temps de la réflexion et de l'action. Or, le plan est un outil et non pas un but en soi. C'est un moyen et non une fin.

Mais une entreprise n'a de stratégie efficace que si celle-ci se concrétise par un plan d'actions efficace. Comme le dirait Voltaire : « *Hors du plan, point de salut !* » Et, à ceux qui seraient réticents à toute formalisation par anticipation des actions, nous répondons que la planification a de gros avantages pour les dirigeants. Elle est un puissant stimulant de la réflexion stratégique. Elle force à plus de rationalité (en rendant les choix plus rationnels). Enfin, elle est le vecteur de négociation au sein de l'entreprise¹.

1. A. C. MARTINET, « Planification stratégique », in *Encyclopédie de gestion*, Éd. Economica, 1997.

Le plan marketing s'insère dans le plan global de l'entreprise. Pour les firmes qui font du marketing l'arme numéro un de leurs activités, et dont l'organisation gravite autour des équipes marketing, le plan marketing est en réalité très proche du plan de l'entreprise.

■ QU'EST-CE QU'UN PLAN MARKETING ?

Le plan marketing est le plan d'attaque du marché

Le plan marketing est la traduction concrète des objectifs et de la stratégie marketing en un plan d'actions détaillées, chiffrées et programmées. Le plan marketing nous entraîne du général au spécifique, de l'abstrait au concret, de la réflexion à l'action.

Dans les écoles de guerre, on enseigne que la stratégie, c'est l'art de faire la guerre sur les cartes. Le plan marketing est, en quelque sorte, le plan d'attaque du marché qui va permettre de conquérir non pas des territoires sur une carte, mais des parts de marché ou des segments, c'est-à-dire des clients ou des consommateurs, en se battant, au figuré, bien sûr, contre des concurrents. En effet, écrire un plan marketing, c'est répondre aux questions stratégiques suivantes : *quels sont nos objectifs ? Quelle est notre cible ? Qui sont nos concurrents ? Quel positionnement allons-nous adopter ?* Mais c'est aussi répondre aux questions opérationnelles suivantes : *quel type de produits ou services allons-nous commercialiser ? Quel prix allons-nous fixer ? Quel circuit de distribution allons-nous utiliser ? Quelle politique de communication et de promotion allons-nous créer ? Qui va s'en occuper ? Quand allons-nous les mettre en œuvre ? Combien cela va-t-il coûter ?* Nous proposons donc la définition suivante :

Le plan marketing est un document composé de l'analyse de la situation marketing actuelle, des menaces et opportunités du marché, des forces et faiblesses de l'entreprise, des objectifs, de la stratégie et des actions marketing chiffrées, programmées, budgétées et responsabilisées.

Le but du plan marketing est de maximiser le profit futur

Le but principal du plan marketing est d'optimiser le profit annuel de l'entreprise en fixant aux équipes les objectifs, les stratégies et les moyens à mettre en œuvre. Le plan marketing peut servir de plan

d'entreprise stratégique global. En général, il s'applique à un produit, une marque ou une activité ; dans ce dernier cas, le plan marketing est un dispositif d'exécution intégré au plan d'entreprise.

La planification et la prévision consistent à se projeter dans le futur et à fixer des objectifs. Car gérer, comme gouverner, « c'est prévoir ». Le plan marketing aide à maîtriser les évolutions de l'environnement (politique, économique, technologique, social et culturel), la complexité des situations, la rareté des ressources disponibles, l'abondance des choix possibles et les facteurs humains, toujours prépondérants en management.

Il existe différents types de plans marketing

Selon la taille de l'entreprise, sa présence mondiale ou locale, son métier (mono- ou multi-activité), le nombre de marques qu'elle commercialise, son organisation (centralisée ou par centre de profit, par zone géographique ou par fonction), l'entreprise pourra choisir différents types de plans marketing :

- **le plan global** : il est très adapté aux PME et TPE ;
- **le plan par activité ou par projet** : il doit être utilisé quand l'entreprise a plusieurs activités (par exemple : construction de logements, concessions de parking, travaux publics) ou gère des projets complexes en parallèle ; la somme des plans individualisés est égale au plan global ;
- **le plan par marque ou par produit** : il convient aux entreprises commercialisant plusieurs marques et beaucoup de gammes de produits (par exemple : huiles, moutardes, conserves) ou services ; là aussi, la somme des plans par marque égale le plan marketing de l'entreprise ;
- **le plan par zone géographique** : si l'entreprise est présente sur des zones géographiques très disparates (Europe, Asie, Amérique du Nord, Afrique, etc.), elle a intérêt à développer des plans marketing par zone ; mais, attention, il devra y avoir un croisement avec le plan par activité, marque ou projet ; dans un monde qui s'harmonise, nous conseillons de privilégier les plans par activité ou marque ;
- **le plan par circuit de distribution** : si l'entreprise utilise des canaux de distribution très différents (Internet, magasins, distributeurs généralistes, circuit sélectif), des plans par canal seront pertinents ;
- **le plan par segment de clientèle** : il est, en principe, assez proche du plan par activité ou circuit ; on peut imaginer, par exemple, qu'une entreprise fabriquant des produits alimentaires ou des jouets, par

exemple, construis des plans pour les bébés, les enfants et les adolescents. De même, une segmentation selon le type de revenus est pertinente dans l'automobile. Par clientèle de particuliers ou d'affaires pour une banque ou un constructeur informatique ;

- **le plan par événement ou plan *ad hoc*** est surtout nécessaire à l'occasion des lancements de nouveaux produits, des diversifications ou des extensions d'activité ou de marque.

On ne peut pas non plus omettre que le type de plan choisi dépend aussi du dirigeant, en particulier de sa culture (locale ou internationale), de sa formation (un ingénieur favorisera le plan par projet, tandis qu'un commercial optera pour le plan par circuit), voire de sa personnalité (autoritaire ou participatif) ou de son mode de management (le centralisateur choisira le plan global, le décentralisateur le plan par zone).

■ QUELLES SONT LES ÉTAPES DE LA CONCEPTION DU PLAN MARKETING VITE ET BIEN ?

Ne pas confondre conception et rédaction du plan marketing

Le développement d'un plan marketing doit se planifier. La planification marketing est, d'ailleurs, le processus qui conduit au développement du plan marketing. Il faut bien séparer la conception du plan marketing de sa rédaction. Avant de rédiger le plan marketing, en effet, il va falloir passer par des étapes de réflexion et d'analyse. Le plan marketing va du général (la mission et les objectifs) au particulier (les moyens détaillés), de la stratégie à la tactique, de l'état-major au terrain. Globalement, la démarche de conception d'un plan s'articule autour de neuf étapes.

Les neuf étapes de la conception du plan marketing

Dans une première étape, le plan marketing s'insère, bien sûr, dans la mission globale de la firme, qui lui servira de cadre général. En particulier, il devra tenir compte des objectifs généraux, long et court termes, que l'entreprise s'est assignés. Cette étape de cadrage requiert de la vision.

La deuxième étape de travail se fonde sur un diagnostic marketing tant externe qu'interne de la situation : l'environnement, la demande, l'offre concurrente et les forces et faiblesses de l'entreprise. Cette analyse

approfondie va permettre de dégager des conclusions-clés, d'identifier les risques et les opportunités, et de commencer à tracer des lignes directrices. Cette étape exige d'excellentes capacités analytiques et synthétiques, et pas mal de perspicacité pour trier l'information disponible.

À partir de cette analyse, **dans une troisième étape**, on va fixer les objectifs marketing quantitatifs et qualitatifs. Ces objectifs doivent impérativement être chiffrés, hiérarchisés, réalistes et cohérents. Une estimation des résultats escomptés sera proposée. Cela demande le sens des réalités, mais aussi de l'ambition.

Une fois les objectifs fixés, les concepteurs du plan vont devoir déterminer, **dans une quatrième étape**, les stratégies marketing les plus pertinentes pour atteindre les objectifs. Cette étape stimule le sens du jugement et l'aptitude à décider parmi différents choix possibles.

Puis, **dans une cinquième étape**, ils vont s'attaquer à la traduction concrète de cette stratégie en des plans d'actions touchant les différents éléments du *mix* marketing (produit, prix, communication, distribution). Cette étape fait appel à la connaissance du terrain et demande beaucoup de sens opérationnel et d'imagination.

Ensuite, **dans la sixième étape**, chacune de ces actions sur le produit, le prix, la distribution ou la communication se verra affecter un responsable, un budget et un calendrier de réalisation. Le sens de l'organisation et la rigueur sont indispensables à cette étape.

Dans la septième étape, on passera à la rédaction proprement dite du plan marketing. Cela exige des talents d'écriture, de synthèse et de clarté. Mais il faudra aussi adopter une démarche de conviction qui transparaîtra dans le document.

La huitième étape consistera à communiquer, à vendre et à diffuser le plan dans l'entreprise.

Une fois mis en œuvre, le plan marketing sera suivi, contrôlé et évalué. Éventuellement, il fera l'objet d'une révision à la hausse ou, plus fréquemment, à la baisse.

De manière schématique, et à peu près dans cet ordre, la démarche à suivre pour concevoir un plan est donc la suivante :

Concevoir le plan marketing en neuf étapes

Étape 1	Replacer le plan dans le cadre général de la mission et des objectifs généraux de l'entreprise.	Dans quel cadre et quel but ?
Étape 2	Faire un diagnostic externe (opportunités et menaces) et interne (forces et faiblesses de l'entreprise) ; en tirer les conclusions-clés.	Où ? Pourquoi ? À qui ? Contre qui ?
Étape 3	Fixer les objectifs marketing (quantitatifs et qualitatifs ; chiffrés, hiérarchisés, réalistes et cohérents).	Quoi ?
Étape 4	Choisir la (les) stratégie(s) marketing (conquête, défense, pénétration, fidélisation).	Comment ?
Étape 5	Définir les plans d'actions sur le produit, le prix, la communication et la distribution.	Par quels moyens ?
Étape 6	Détailler les budgets, les responsables et les calendriers.	Combien ? Qui ? Quand ?
Étape 7	Rédiger le plan.	Quel type de document ?
Étape 8	Communiquer le plan.	Comment ? À qui ?
Étape 9	Contrôler, évaluer et réviser le plan.	Quel contrôle ? Pourquoi ?

Le plan marketing est donc précis et distinctif. Il identifie la concurrence. D'ailleurs, le bon plan, à la guerre comme en marketing, est celui qui tient compte du plan des autres. Tout en s'enracinant dans une analyse profonde et réfléchie, il est résolument tourné vers l'action. Mais la démarche que nous proposons ne doit pas être figée. Parfois, la définition des objectifs précède l'analyse, si la firme veut opter pour une politique volontariste. D'autres fois, les contraintes budgétaires pimentent sur l'efficacité des actions. À chacun, à partir du canevas conseillé, de se sentir à l'aise et d'organiser sa propre conduite. Quelle que soit la démarche, l'important est d'en avoir une, mûrie et réfléchie !

Quand écrit-on le plan marketing ?

Dans la plupart des cas, le plan marketing est écrit annuellement, au début du dernier trimestre, au moment où sont fixés les budgets et les

plans d'actions de l'année à venir. Mais il est aussi nécessaire de formaliser un plan quand l'entreprise lance un nouveau produit ou service, ou opère un repositionnement saillant d'un produit primordial. Il doit être révisé tous les ans, voire parfois plus si l'entreprise a un rythme saisonnier, ou si un événement imprévu et significatif se produit sur le marché : agression d'un concurrent, innovation technologique, baisse des prix, changement de législation, récession macro-économique. Si les résultats en cours de période s'écartent trop des prévisions initiales, il faudra quasiment réécrire un nouveau plan ou le réviser substantiellement.

■ QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES D'UN PLAN MARKETING VITE ET BIEN ?

Le plan marketing est un outil à la fois stratégique et tactique

Bien sûr, le vocable « stratégique » est galvaudé. En économie et management, on l'emploie, à tort et à travers, dès que l'on veut souligner l'importance des choses. Tout livre qui n'explore pas un outil stratégique ne semble pas être pris au sérieux. L'étymologie renvoie au grec *strategos*¹, qui était un chef d'armée responsable de la conduite générale d'une guerre : la stratégie, dans l'Antiquité, c'était l'art de faire évoluer une armée. La stratégie marketing énonce quel chemin, parmi beaucoup de voies possibles, sera emprunté pour atteindre les objectifs de l'entreprise. La stratégie marketing regroupe les actions coordonnées en vue d'obtenir la victoire, non pas sur des ennemis comme à la guerre, mais contre des concurrents. La stratégie, c'est aussi l'art de faire des choix. L'étymologie du mot « tactique » remonte, elle, au grec *tekhné*, qui était « l'art de ranger et de faire manœuvrer les soldats ». La tactique en marketing consiste donc en l'art d'utiliser et de mettre en œuvre des moyens propres pour obtenir un résultat.

Le plan marketing est stratégique dans le sens où, en reprenant les caractéristiques de la stratégie telles que les définit par exemple G. Johnson dans *Stratégique*, il fixe une orientation, parfois à long terme, de l'organisation ; il définit l'avantage concurrentiel à atteindre ; il doit répondre aux évolutions de l'environnement ; il doit exploiter les

1. De *stratos*, « armée », et *agô*, « je conduis ».

ressources et les compétences de l'organisation ; il prend en compte les attentes des parties prenantes ; il doit favoriser la création de valeur au-delà des coûts, selon un modèle économique difficilement imitable.

Mais il est aussi opérationnel, car son champ de vision est souvent à court terme, annuel la plupart du temps. Il dresse un plan des actions à mener, avec leur nature, leur budget, leur calendrier et leurs responsables. Il est chiffré et cherche à réduire les incertitudes en prenant des engagements dans un environnement changeant.

Plan = Stratégie + Tactique

En matière de marketing, la stratégie, ce sera, par exemple, le choix des marchés cibles, des concurrents, des opportunités ; la tactique, ce sera le choix des produits, des prix, de la distribution et de la communication.

Le plan marketing doit être SMAC !

Le plan doit être **simple** (et spécifique), **mesurable** (et précis), **accessible** (et réaliste), et enfin **cohérent** (et exhaustif).

La simplicité est une condition *sine qua non* de la réussite du plan marketing, c'est-à-dire de l'atteinte des objectifs fixés. Le plan doit être facile à comprendre, à utiliser et à communiquer. Et, pourquoi pas, agréable à lire ?

Le plan doit être **mesurable**. Les managers pourront l'évaluer. Il doit donc avoir une précision très poussée et concrète, avec des budgets, des dates et des noms de responsables. Un plan non mesurable n'est pas un plan !

L'accessibilité signifie que le plan a des objectifs réalistes et atteignables. De même, les actions choisies sont possibles et non pas farfelues ou trop onéreuses. Il faut mentionner ici que le manque de réalisme est souvent le premier défaut des plans marketing, surtout dans les grandes entreprises, où ceux qui le rédigent sont des salariés. Dans les PME et TPE, où le patron est aussi le propriétaire, les plans marketing, au contraire, manquent parfois d'ambition.

Enfin, un plan marketing, même bref, doit être **cohérent** avec les autres plans de l'entreprise (finance, industrie, vente, recherche et développement, ressources humaines). Et, bien sûr, avec la mission et les valeurs

de l'entreprise, et donc le plan global d'entreprise. Il doit donc être relativement complet pour intégrer les contraintes internes (budget, technologie, coûts), mais aussi externes (« les plans des autres »). Pour cette raison, un plan peut difficilement faire moins de trois pages.

Nous verrons qu'au-delà de ces quatre caractéristiques essentielles, un plan doit en plus concilier souplesse, pour s'adapter aux évolutions, et rigueur, pour tenir le cap dans les difficultés et respecter les délais. Et, bien sûr, le plan doit être pertinent, c'est-à-dire bien fait !

Le plan donne la maîtrise du temps

Le plan marketing vite et bien, comme son nom l'indique, fait gagner du temps. Il aide aussi à le maîtriser en facilitant la réaction au changement de la demande, de l'offre ou de l'environnement (technologique, juridique ou économique). Car la maîtrise du temps et la vitesse sont des atouts dans le jeu concurrentiel. Combien de temps faut-il à un constructeur pour concevoir et mettre sur le marché une automobile ? On sait que Toyota met moins de trois ans entre l'idée et la mise sur le marché, là où beaucoup de constructeurs européens ont besoin de près de quatre ans. Combien de temps faut-il à un plombier pour venir réparer la baignoire qui fuit ?

Dans un contexte où l'activité des entreprises est devenue complexe, le temps est une denrée précieuse pour la conquête des marchés : temps de conception, temps de développement, temps de production, temps pour le lancement des produits, temps pour livrer, temps pour stocker, temps pour encaisser, etc. L'activité économique est aussi une course contre la montre. Or, pour réduire les délais, pour gagner du temps, il n'y a que trois solutions dans l'entreprise : accroître les risques, accroître les coûts, ou planifier. Seule la dernière solution a, bien sûr, notre faveur.

La première possibilité est d'élever les risques, ce qui, le lecteur en conviendra, n'est pas recommandable. Car, plus on raccourcit les délais, plus on augmente les risques. Par exemple, lancer un nouveau produit après ses concurrents directs peut être très dangereux. Hélas ! lancer très rapidement un produit déficient ou de mauvaise qualité n'est pas dangereux, mais tout simplement désastreux !

La seconde possibilité est d'accroître les coûts. Car, plus on raccourcit les délais, plus on accroît les coûts. Pour accélérer le chantier d'une maison, on peut faire travailler plus d'ouvriers en heures supplémentaires,

mais cela coûte plus cher. En raccourcissant les délais, on ne bénéficie pas des effets d'expérience industrielle ou des effets de négociation avec les fournisseurs, par exemple.

La troisième voie est donc celle de la sagesse managériale : planifier, organiser, vérifier. Triviale évidence, une bonne planification permet de gagner du temps et de l'argent, tout en diminuant les niveaux de risques et de coûts ! Le management du temps suppose l'élaboration de plans d'actions validés et négociés entre les managers et les managés.

■ RÉSUMÉ DU CHAPITRE I

Qu'est-ce qu'un plan marketing ?

■ Le plan marketing, à ne pas confondre avec le *business plan*, tout en s'appuyant sur la mission et le projet de l'entreprise, fait partie intégrante du plan global de celle-ci. Il a pour but d'optimiser le profit de la firme et de construire l'offre de cette dernière en tenant compte de la demande, de la concurrence et des moyens dont elle dispose dans un cadre politique choisi.

Comme tout plan, il est la traduction concrète de la stratégie marketing. Habituellement écrit au début du dernier trimestre, il constitue le plan d'attaque stratégique et opérationnel du marché. Il expose l'analyse du contexte marketing, les menaces et les opportunités du marché, les forces et faiblesses de la firme, et fixe les objectifs, la stratégie et les actions marketing chiffrées et programmées.

Conçu en neuf étapes (1. Cadrage général, 2. Diagnostic externe et interne, 3. Fixation des objectifs, 4. Choix des stratégies, 5. Définition du plan d'actions sur le *mix*, 6. Budget et calendrier, 7. Rédaction, 8. Diffusion et 9. Contrôle), il doit être simple, mesurable, accessible et cohérent. Un plan marketing spécifique, souple et rigoureux fait gagner du temps et de l'argent. ■