

Nathalie Van Laethem – Laurence Body

Le Plan marketing – Stratégique, opérationnel, de crise

Stratégie d'entreprise : les atouts du plan marketing

Les plans marketing sont désormais des outils d'action essentiels pour développer la stratégie d'une entreprise. [Le Plan marketing – Stratégique, opérationnel, de crise](#) (Dunod, 2004), de Nathalie Van Laethem, consultante, responsable des formations marketing à la Cegos et Laurence Body, consultante en marketing stratégique et opérationnel, partenaire de la Cegos, se présente comme un guide pratique et complet pour élaborer des plans marketing adaptés à chaque situation. Conseils, méthodes, cas d'entreprises et modèles sont ici présentés pour permettre de piloter la réalisation de plans optimaux.

Comment situer le plan marketing dans la stratégie de l'entreprise ?

Le plan marketing s'avère crucial pour l'entreprise qui veut anticiper les mutations économiques, sociales ou technologiques, mais aussi en minimiser les risques potentiels et saisir des opportunités au meilleur moment. Dans ce contexte incertain qui est le nôtre, cela lui permettra de décliner un ensemble de moyens et d'actions plus efficaces, plus cohérents et plus rentables. L'entreprise qui va bâtir un ou plusieurs plans marketing – et ce, en fonction de sa taille et du nombre de produits, de marques et de services qu'elle développe – va renforcer la vision qu'elle a de son activité, de ses marchés et de son environnement. De ce fait, les stratégies et les plans d'actions qu'elle établit sont plus performants, ils « collent » mieux à la réalité et tiennent mieux compte des aléas du marché. L'entreprise est plus rapidement réactive en cas d'imprévu ou de crise. Le plan marketing permet aussi de suivre au plus près les indicateurs de performances (CA, rentabilité...) et, ainsi, de s'assurer de la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels.

Le développement d'une entreprise répond à des objectifs et des stratégies à court, moyen et long termes. Existe-t-il différents types de plans marketing ?

Nous rencontrons principalement, deux types de plan marketing. Le premier, le plan « *marketing stratégique* », permet de nourrir la réflexion du comité de direction et concourt à la prise de décisions. Y apparaissent notamment la synthèse des informations cruciales à prendre en compte, un diagnostic exhaustif de situation, la vision de l'entreprise et de son environnement à moyen terme (entre trois et cinq ans) ou parfois à long terme (de dix à vingt ans) et les orientations retenues, notamment sur le positionnement, les objectifs et les stratégies. Le second, c'est-à-dire le plan « *marketing opérationnel* », permet de décliner au niveau des lignes de produits, des marques ou des services, les objectifs opérationnels, les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et les indicateurs de résultats à contrôler. Généralement, ce plan marketing opérationnel définit le court terme (soit un an le plus souvent et parfois de trois à six mois) sur le mix-marketing, c'est-à-dire sur les produits, les prix, la distribution, la promotion et la communication.

Mais, depuis quelques années, la notion d'un troisième plan marketing, dit « *de crise* », fait son chemin : c'est un plan alternatif qui permet d'anticiper les crises potentielles et les parades à mettre en place. Il s'adjoint aux deux plans, stratégique et opérationnel.

Qui sont les différents concepteurs des plans marketing ?

Pour le plan marketing stratégique, qui définit les orientations de l'entreprise sur ses marchés et son environnement, les concepteurs se trouvent au niveau de la direction générale : dirigeants, directeurs marketing et comité de direction.

Pour le plan marketing opérationnel, qui définit les actions et les moyens à mettre en place au niveau des lignes de produits ou des services, les concepteurs sont les chefs de produits, les chefs de marché ou les responsables marketing.

L'horizon et la pertinence d'un plan marketing sont largement soumis à des contraintes externes à l'entreprise – économiques et sociales, liées à l'environnement politico-légal, à l'innovation technologique, etc : existe-t-il des moyens fiables de « veille marketing » ?

Aujourd'hui, ce que l'on appelle effectivement « la veille marketing » a un champ d'horizon très vaste, dont les contours changent rapidement, avec un nombre croissant d'informations à capter et à synthétiser. Les responsables marketing naviguent sur Internet et doivent, de plus en plus, se doter d'outils intelligents. On peut notamment citer les agents d'alerte, un service gratuit qui mémorise les requêtes et nous alerte par e-mail à chaque évolution.

Rien ne remplacera cependant l'expertise humaine ! Aussi, au-delà des métamoteurs *on-line* et *off-line* et des logiciels de recherche avancée, le responsable marketing doit créer et développer son propre réseau de veille, notamment par l'entretien d'un réseau d'experts et par l'utilisation de moyens comme les salons ou la presse.

Comment définir le « mix-marketing » qui doit permettre de choisir et d'atteindre les objectifs de l'entreprise ?

Le « mix-marketing » est l'ensemble des éléments qui constitue l'offre proposée aux clients. Il comprend le produit (ou le service) et ses services associés, mais aussi son prix, son circuit de distribution et sa promotion via le marketing direct, la publicité ou l'argumentation commerciale. Le plan marketing opérationnel permet de hiérarchiser les moyens et les budgets à mettre en œuvre pour chacun des éléments du mix-marketing, en relation avec les objectifs fixés. C'est cette partie qui permet de consolider l'ensemble des budgets et de bâtir le compte d'exploitation prévisionnel. La réussite de cette partie tient avant tout dans la cohérence des actions en rapport constant avec les objectifs fixés par l'entreprise. Nous montrons comment utiliser, pour cela, la « méthode de la cascade ».

Susceptibles d'éclater à tout moment et menaçant le développement des entreprises, les crises se multiplient. Remettent-elles en cause les plans marketing déjà élaborés, ou est-il possible de les anticiper ?

Nous recommandons fortement d'adjoindre aux plans marketing stratégique et opérationnel un plan alternatif, dit « de crise ». Les entreprises sont de plus en plus soumises à un environnement socio-culturel, politique, réglementaire ou économique qui s'internationalise ; le rythme des évolutions s'accélère et les risques de crises ou d'imprévus à fort risques s'intensifient.

Sans remettre en cause les plans marketing existants, le plan marketing de crise vient en renfort pour définir un ensemble de stratégies et d'actions à mettre en œuvre en cas de coup dur, notamment lors de renversements de tendances, de crises économiques plus longues que prévu, ou lors de mutations rapides des comportements.

Existe-t-il des moyens pour tester la validité d'un plan, la justesse et la robustesse de son analyse ?

Ces moyens existent effectivement. Nous avons d'ailleurs consacré deux chapitres au plan marketing de crise et développé les différents outils qui permettent de tester la robustesse de son plan. Nous avons également développé deux outils inédits : une analyse permettant de visualiser les crises en fonction de leur degré de gravité et de probabilité, et une matrice d'aide à la décision (dite « RADAR ») qui met en perspective le poids des marchés clients de l'entreprise et leur place dans le cycle de vie client.

Les modèles de construction de plan marketing proposés dans votre ouvrage sont-ils adaptables à tous les types d'entreprises, à tous les niveaux d'actions et à toutes les gammes de produits ?

Les modèles proposés dans ce livre sont adaptables à tous types d'entreprises et de marchés. Nous abordons les spécificités du plan marketing stratégique comme les particularités du plan marketing opérationnel. Nous développons aussi certains outils plus particulièrement adaptés au secteur industriel en B to B – comme la « matrice RCA », par exemple, au secteur agro-alimentaire ou à celui des services. Pour cela, nous nous sommes particulièrement attachées au « comment faire », avec des check-lists concrètes et des méthodes pratiques.