

Chapitre 16

Le plan marketing, son contrôle et l'organisation de la fonction marketing



L'ESSENTIEL

1. Le plan marketing

Un **plan marketing** est un document qui présente une analyse-diagnostic d'un marché et d'une politique, une stratégie marketing déterminée en fonction d'objectifs et sa traduction opérationnelle sous la forme d'actions précises, assorties de leurs dates, de leurs coûts, d'une description des moyens matériels, humains et financiers qui leur seront alloués.

La **planification** marketing est le processus structuré de réflexion, de discussion, de validation, de mise en œuvre, d'adaptation et d'évaluation d'un plan marketing.

Il existe différents types de plan marketing : plans marketing relatifs à une activité, à un produit, à une composante du marketing-mix, à une opération ponctuelle. De la même façon, les plans marketing ont des horizons de temps différents : court terme (moins d'un an), moyen terme (un à cinq ans) et long terme (plus de cinq ans).

Les responsables de la planification marketing sont les différents responsables marketing : directeur du marketing (plan de marketing global de l'entreprise), chefs de produit (plans marketing produits), directeur de la publicité (plan publicitaire), directeur des ventes (plan d'activité des vendeurs), etc. La planification fait parfois appel à des comités *ad hoc* ou à des services permanents de planification.

Les plans marketing sont souvent élaborés ou revus tous les ans, y compris les plans à long terme qui sont « glissants » (par exemple, plan à cinq ans réactualisé tous les ans pour les cinq années suivantes). Certaines opérations ponctuelles relèvent de plans qui n'ont pas, par nature, un rythme régulier.

2. La séquence d'élaboration d'un plan marketing

Les plans comportent habituellement quatre rubriques différentes :

- analyse-diagnostic et synthèse SWOT
- buts, objectifs et stratégie marketing
- PAC (plan d'action commerciales)
- contrôle du plan

Les plans marketing doivent être diffusés à ceux qui sont chargés de les appliquer et de les contrôler.

3. Le contrôle des activités marketing

Tout contrôle comporte trois étapes :

- la définition précise des objectifs et du prévisionnel
- l'analyse des performances qui prend la forme :
 - de la collecte et du traitement des informations sur les réalisations (nécessité de disposer d'un système d'information marketing) ;
 - de la détection des déviations par rapport au prévisionnel et de l'explication de ces déviations ;
 - de la prise de mesures correctives pour corriger les déviations et réaliser les objectifs.

Le contrôle des ventes consiste :

- à décomposer les ventes par produits, régions, types de clientèle, etc. ;
- à comparer les ventes aux normes ;
- à comparer les performances de l'entreprise à celles de l'ensemble du marché.

Le contrôle des coûts et de la rentabilité des activités marketing

Le contrôle de gestion permet d'identifier et d'imputer les coûts à la fonction marketing, à une ligne de produits, à un produit.

Les audits marketing

L'audit marketing consiste à se livrer à un examen critique approfondi de la politique marketing en remettant en cause éventuellement non seulement ses moyens, mais aussi ses objectifs, ses grandes orientations, ses méthodes et procédures.

L'audit peut porter sur l'ensemble de la politique marketing ou sur un aspect de celle-ci : politique de produit, de distribution, de publicité, fonction commerciale...

4. La position et les attributions du département marketing

La forme des structures marketing est étroitement liée au rôle attribué à la fonction marketing dans les entreprises. En conséquence, les types d'organisation sont multiples. On peut toutefois les classer en deux grandes catégories :

- Les services marketing qui exercent une influence prépondérante dans la stratégie et le développement des entreprises. La Direction marketing est alors une voie d'accès à la Direction générale
- Les services marketing assurant des fonctions purement techniques.

Quand elle existe, la **Direction marketing** assume les fonctions d'études, de stratégie et de planification, de mise en œuvre des plans d'actions, de coordination et de contrôle.

La **fonction commerciale** (Direction commerciale ou Direction des ventes) est soit rattachée à la Direction marketing qui, outre les fonctions citées précédemment, dirige

les ventes, soit confiée à une direction indépendante souvent placée au même niveau hiérarchique que la Direction marketing.

Une partie significative des fonctions marketing est souvent **externalisée**. Il s'agit principalement des études (études de marché, bilans d'image et de marque, tests de produit, pré-tests et post-tests publicitaires, veille...), de la communication (campagnes de publicité, promotion des ventes, relations presse, événementiel).

En revanche, certaines fonctions sont toujours traitées purement en **interne**, comme l'élaboration des plans marketing, la politique de prix, les négociations avec les grands comptes et les centrales d'achat.

Les **Directions de la communication**, quand elles existent – essentiellement dans les grands groupes – ont, dans la grande majorité des cas, compétence sur la seule communication d'entreprise (dite communication *corporate*), la communication marketing sur les marques et les produits (publicité, promotion et PLV, marketing direct) restant sous l'autorité de la Direction marketing.

5. Les spécificités de la place et du rôle de la fonction marketing dans les entreprises de service

Dans les entreprises de service, un département marketing s'occupera des études de marché et de la politique de produit, mais il n'a guère de prise directe sur le processus de production du service, ou **servuction**, qui est pourtant une partie intégrante de l'offre. C'est pourquoi, dans une entreprise de service, une bonne politique marketing doit :

- considérer le personnel comme une source fondamentale d'information et de retour d'expérience ;
- accompagner le marketing des produits d'un marketing interne ;
- tenir un rôle d'accompagnement et d'assistance auprès des unités opérationnelles pour leur permettre de mieux servir les clients.

Le marketing dans une entreprise de service n'est pas l'apanage d'un département : c'est aussi un état d'esprit qui doit se diffuser dans toute l'organisation.

6. L'organisation des fonctions marketing

La forme d'organisation du marketing la plus fréquente est celle qui fait appel à des chefs de produits (les appellations *brand managers* ou chefs de marque étant synonymes).

Le **chef de produit** a la responsabilité du développement marketing d'une marque, d'un produit ou d'une gamme de produits. Il a essentiellement un pouvoir de

recommandation. Il suggère des évolutions de la stratégie marketing, il fait régulièrement l'analyse-diagnostic de la marque et des produits dont il a la charge (*brand review* ou « revue de marque ») ; il formalise ses recommandations dans un plan marketing accompagné de plans d'actions soumis à la Direction marketing puis à la Direction générale. Il coordonne la mise en œuvre des plans qui ont été acceptés. Il met en place des procédures de contrôle et rend compte des résultats. Cette fonction de reporting est majeure.

Les relations entre marketing et force de vente

Les relations entre force de vente et marketing ne vont jamais de soi : relation avec le marché (contact direct ou plus éloigné), échelle de temps (court terme / moyen terme), rôle et mode d'évaluation sont différents et peuvent conduire à des mésententes. Dans certains cas, les forces de vente dépendent du marketing (mais le département marketing-vente est généralement dans ce cas essentiellement un département vente) ; dans d'autres cas, les deux structures sont distinguées (ce qui peut poser des problèmes de coopération).

Malgré ces difficultés, il est indispensable que les gens de marketing considèrent que les commerciaux sont leurs premiers clients : ils doivent les écouter, répondre à leurs besoins (qui reflètent souvent les besoins des clients finals) et les convaincre de la pertinence de leur politique (s'ils ne sont pas convaincus, qui le sera ?).