

Le Plan marketing



Plan stratégique
Plan opérationnel
Plan client
Plan de crise

Nathalie
VAN LAETHEM
Laurence BODY

2^e édition

DUNOD

Le plan marketing

Consultez nos parutions sur dunod.com

The screenshot shows the Dunod website interface. At the top, there's a navigation bar with the Dunod logo and links to 'Ediscience', 'ETSF', 'InterEditions', and 'Microsoft Press'. Below this is a search bar with the text 'Recherche' and a search button. The main content area is divided into several sections:

- Accueil**: A central area featuring book covers and titles such as 'Bacchus 2008', 'Profession dirigeant', 'Python', and '150 petites expériences de psychologie du sport'. Each book listing includes the title, authors, and a brief description.
- Interviews**: A sidebar on the left with a section titled 'Régénérer les R&D : urgence !' by Gilles Verrier, and another section 'Régénérer 2008 : exigez la nouvelle formule !' by Thierry de Montbrial.
- Événements**: A section below the interviews, including 'Découvrez le webinaire Profession dirigeant' and 'En librairie ce mois-ci'.
- LES BIBLIOTHÈQUES DES MÉTIERS**: A sidebar on the right with a list of categories: Bibliothèque du DSI, Gestion industrielle, Métiers de la vigne et du vin, Marketing et Communication, Directeur d'établissement social et médico-social, and Toutes les bibliothèques.
- LES NEWSLETTERS**: A section below the libraries, listing various newsletters: Action sociale, Psychologie, Développement personnel et Bien-être, Entreprise, Expertise comptable, Informatique et NTIC, Industrie, and Toutes les newsletters.

At the bottom of the page, there's a footer with links to 'bibliothèque des métiers', 'newsletters', 'Microsoft Press', 'ediscience.net', and 'expert-eup.com'.

Le plan marketing

Plan stratégique
Plan opérationnel
Plan marketing client
Plan de crise

Nathalie VAN LAETHEM
Laurence BODY

2^e édition

DUNOD

DES MÊMES AUTEURS

Le Marketing orienté résultats

N. Van Laethem, Y. Lebon, Dunod, 2003

Toute la fonction Marketing

N. Van Laethem, Dunod, 2005

La Boîte à outils du Responsable marketing

N. Van Laethem, Y. Lebon, B. Durand-Mégret, Dunod, 2007

Le marketing sensoriel, de la stratégie à la mise en oeuvre

L. Body, A. Guiboreau, Vuibert, 2007

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2008

ISBN 978-2-10-053641-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Avant-propos	3
---------------------	----------

PREMIÈRE PARTIE – Le plan marketing stratégique

CHAPITRE 1 ■ Analyser l'entreprise dans son environnement	13
La portée du plan marketing stratégique	13
Le plan marketing stratégique de l'entreprise	13
Le plan marketing stratégique de l'offre	16
Exploiter les informations sur l'entreprise et ses produits	16
L'audit interne de l'entreprise	17
L'analyse de l'offre et du mix-marketing	18
Décrypter les faits marquants de l'environnement	23
Recueillir les données pertinentes sur ses marchés	25
Détecter les facteurs d'influence directe ou indirecte	35
Valider l'audit externe	38
Les spécificités du plan marketing international	39
Utiliser le système d'information marketing	43
Les études	44
Les panels	50
La veille marketing	52
Les nouvelles sources d'informations	58
Le SIM	58

CHAPITRE 2 ■ Définir des stratégies performantes	63
Segmenter efficacement ses marchés	63
Les segmentations stratégique et marketing	63
L'arbre de segmentation	66
S'appuyer sur un diagnostic réaliste	68
Intégrer les outils de visualisation	68
Réaliser et interpréter le diagnostic	75
Choisir son positionnement	78
Définir ses domaines d'activités stratégiques	80
Les outils d'aide à la décision	81
Les stratégies d'entreprises	88
Les trois stratégies de base de Porter	89
Les trois stratégies de croissance	91
Les quatre stratégies concurrentielles de Kotler	93
La stratégie de globalisation	95
Des stratégies aux objectifs stratégiques	96
Aligner les plans marketing stratégiques et opérationnels	97

DEUXIÈME PARTIE – Le plan marketing opérationnel

CHAPITRE 3 ■ Choisir des indicateurs par type d'objectifs marketing	101
Les objectifs marketing et leurs indicateurs de mesure	101
Les objectifs quantitatifs	105
Les objectifs qualitatifs	111
Savoir chiffrer un objectif	114
Choisir les indicateurs pertinents	116
La fixation des prévisions	125
Les optiques de la prévision	126
Les prévisions de l'environnement externe	127
L'identification des sources de volume	128
Quelques méthodes de prévision des ventes	130
La détermination du budget	136

CHAPITRE 4 ■ Recommander le mix-marketing	139
La définition de l'offre	140
Relier stratégies, objectifs et actions marketing	140
Définir la politique de produit	142
L'accès au marché	144
Définir la politique de prix	144
Définir la politique de distribution	145
Définir la politique de communication	149
Définir la politique de promotion	152
Présenter le mix-marketing dans le plan	155
 CHAPITRE 5 ■ Réaliser les tableaux de bord de suivi et de contrôle	 159
Le tableau de bord marketing	160
Les tableaux de bord liés à l'offre	160
Le balanced scorecard les tableaux de bord orientés client	161
La méthodologie de construction et structure du tableau de bord	163
Les indicateurs de contrôle du Plan	168
Les indicateurs de mesure par type d'objectifs généraux et spécifiques	168
Une liste « presque » exhaustive des indicateurs de contrôle	171

TROISIÈME PARTIE – Le plan marketing client

CHAPITRE 6 ■ Les stratégies orientées clients	177
La segmentation client	178
Les principaux types de segmentation clients	178
Les Matrices de stratégie clientèle	180
Les stratégies client	197
Les objectifs stratégiques et opérationnels de la fidélisation	197
Décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels	198
Les quatre stratégies de fidélisation	198
Devenir actif dans la fidélisation	199
La stratégie de reconquête	202
 CHAPITRE 7 ■ Le plan marketing client en pratique	 203
Les objectifs du plan marketing client	203
L'objectif de satisfaction	203
L'objectif de part de client ou taux de nourriture	205

La différenciation des clients	207
Recenser les différences	207
Estimer la Life Time Value	209
Faire le lien entre Life Time Value et fidélité	210
Différencier les clients par valeur	212
Différencier en fonction des besoins	214
Différencier par la valeur potentielle : cas pratique	215
Déterminer la valeur potentielle des clients	216
Choisir les critères à impact prédictifs	217
Établir une grille de notation	219
Calculer le coefficient de développement	222
Le plan marketing client : cas pratique	223

QUATRIÈME PARTIE – Le plan marketing de crise

CHAPITRE 8 ■ Anticiper pour réagir face aux crises	229
Anticiper les situations de crise	229
Identifier les différents types de crise	232
Cerner les crises sur lesquelles agir plus facilement	236
Tester la robustesse de son analyse	238
Sept questions clés	238
L'audit des facteurs de vulnérabilité de son entreprise	239
L'analyse de vulnérabilité	244
L'évaluation des degrés de gravité et probabilité	248
CHAPITRE 9 ■ Stratégies et plan marketing de crise	251
Les stratégies liées au mix-marketing	252
La stratégie d'offre promotionnelle	252
La stratégie de services associés	253
Les stratégies de rentabilité	254
La gestion de crise	255
Les sept étapes	257
L'évaluation du degré de préparation à la crise	258
Le plan marketing de crise	259
Le pouvoir et les limites du marketing	260
Préparer le plan marketing de crise	261

CINQUIÈME PARTIE – Piloter le plan marketing

CHAPITRE 10 ■ Traduire le plan marketing en plan d'actions commerciales	267
Appliquer la méthodologie de la « cascade »	268
Première étape : répartition par secteur commercial	268
Deuxième étape : répartition par agence commerciale ou secteur de vente	272
Troisième étape : répartition par commercial	274
Réaliser les tableaux de bords commerciaux	276
Les indicateurs de résultats	276
Les indicateurs de performance des actions opérationnelles	277
CHAPITRE 11 ■ Conduire le processus d'élaboration du plan	279
Le plan marketing est un projet à manager	279
Les outils du management de projet appliqués au plan marketing	280
La méthode des jalons	280
Le planning de Gantt	281
La formalisation du processus de réalisation	284
Identifier les étapes du plan	284
La conduite du plan marketing	286
Conclusion	289
Annexes	
ANNEXE 1 ■ Sources d'informations	293
ANNEXE 2 ■ Liste des revues utiles	297
ANNEXE 3 ■ Sites marketing	299
ANNEXE 4 ■ Structure de plan marketing	301
ANNEXE 5 ■ Le Plan Marketing stratégique, de l'entreprise au produit	313

ANNEXE 6	■ Les rubriques du plan marketing opérationnel & publi-promotionnel	315
ANNEXE 7	■ Le plan marketing opérationnel de marque	319
Bibliographie		333

Remerciements

À NOS PARENTS, nos familles, nos amis et tout spécialement :
– Gaspard et Pénélope.
– Callista, Robin et Dominique.

À tous les consultants avec qui nous travaillons en réseau.

À la Cegos.

À nos clients et stagiaires à qui cet ouvrage est spécifiquement dédié.

Laurence Body

Nathalie Van Laethem

Avant-propos

LE 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 marches transactionnels aux marchés relationnels » CREDOC, Nov. 2005.