

## **Chapitre III : Le plan marketing**

### **I – l'utilité du plan marketing :**

#### **1- définition**

La planification se situe en aval du processus stratégique.

Après le choix de la stratégie générale de l'entreprise et de la stratégie marketing, et après la définition des marchés- cibles, de positionnement et de marketing-mix, ces divers éléments doivent maintenant conduire à l'élaboration d'un plan marketing.

Un plan est la traduction opérationnelle d'une stratégie : il consiste en une liste d'actions précises, assorties de leurs dates, de leurs coûts, d'une description des moyens matériels, humains et financiers qui leurs sont alloués, et de la désignation de leurs responsables<sup>1</sup>.

Le plan de marketing est un document écrit qui reprend, pour une période donnée, toutes les décisions commerciales retenues par l'entreprise<sup>2</sup>. Il indique les possibilités du marché et de l'entreprise, les objectifs à atteindre, la stratégie marketing envisagée, la programmation des moyens tactiques adoptés, l'établissement du budget de ces moyens ainsi que les outils de coordination et de contrôle: le plan marketing relève d'une approche stratégique, il

<sup>1</sup> -Lenderevie Lindon, opcit,p: 613

<sup>2</sup> -Sylvie Martin, Jean- Pierre Védérine, "marketing, les concepts- clés ". Editions d'organisation 1993; p: 191.

est ainsi établi en collaboration avec la direction générale et les responsables des principales fonctions de l'entreprise, il se place dans le moyen et le long terme. Il faut toujours se rappeler que la planification marketing dépend de la politique générale de l'entreprise et non l'inverse. Le plan de marketing doit donc respecter les grands choix stratégiques tels qu'ils sont fixés par la direction de l'entreprise. L'insertion du plan de marketing dans le cadre de la gestion générale de l'entreprise se fait dans une perspective allant du général vers le spécifique.

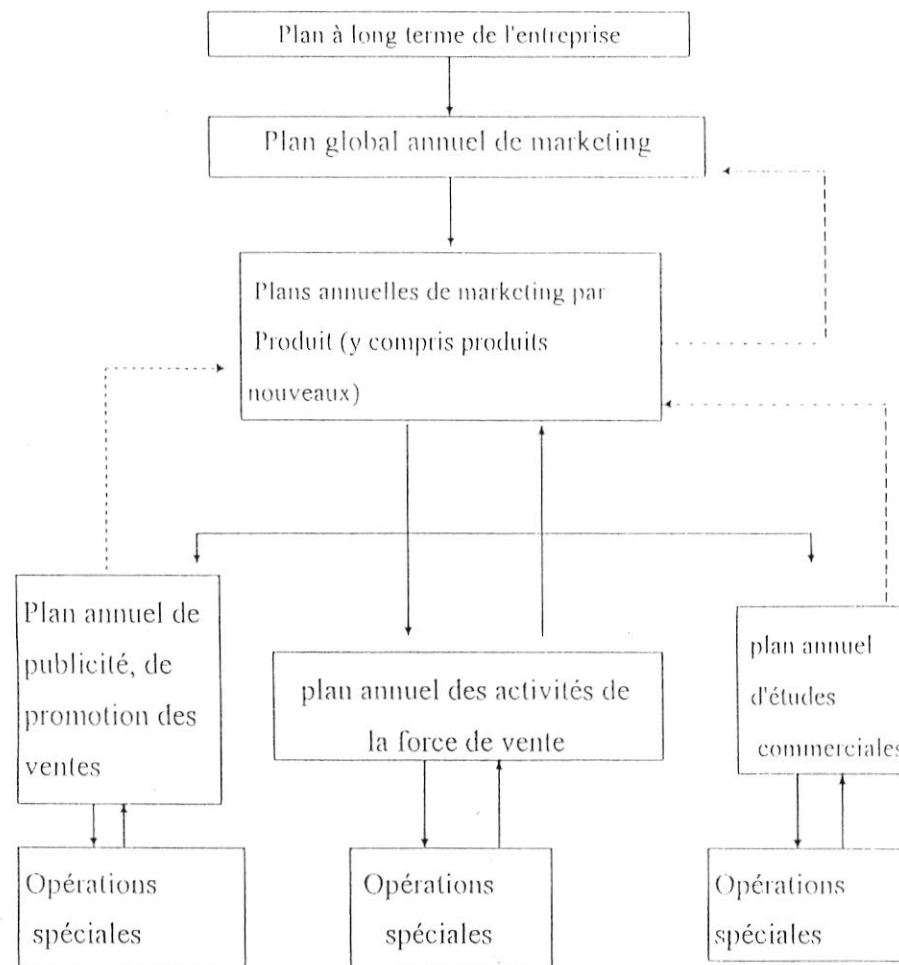
Le plan de marketing concerne plusieurs niveaux d'analyse, en fonction de l'objet de la planification et de son horizon temporel l'objet du plan peut concerner un domaine plus ou moins précis. Ainsi, on peut avoir un plan pour l'ensemble de la fonction marketing, et un plan propre à chaque domaine d'activité, au niveau le plus fin, le plan porte sur la gamme et le produit et peut même descendre au niveau de chaque élément du mix. Le système de planification adopté par l'entreprise ainsi que sa taille sont les éléments qui déterminent le niveau d'analyse à adopter<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -ibid, p: 192

**Exemple<sup>1</sup>:**

Pour Meublerama, fabricant de meubles, le plan global de marketing va concerner l'ensemble de son activité. Meublerama peut également élaborer des plans spécifiques par domaines d'activités: les meubles de bureau, les meubles de styles, les cuisines. Des programmes d'actions spécifiques sont ensuite développés pour chaque gamme: les meubles rustiques et les cuisines contemporaines. Au niveau du mix, le plan concernant la communication précise les thèmes, les budgets et la programmation des campagnes d'affichages et des opérations promotionnelles

<sup>1</sup> - Idem,

Classification de plans de marketing objet

Lendrevie Lindon, op cit, p: 614

## **2- Pourquoi un plan marketing**

Le plan de marketing passe par un processus de détermination des marchés-cibles, d'objectifs marketing, de ventes et de recommandations d'actions et de moyens. Il revêt quatre grandes fonctions<sup>1</sup> :

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

Le plan marketing est également un outil de communication auprès de sa hiérarchie, de la force de vente et des différents services de l'entreprise:

R & D, production, finances,..... Il est aussi un outil de contrôle car son exécution demande un suivi rapproché de la mise en place des actions et de leurs résultats. Cela permet de remédier aux déviations possibles, ou de repérer et exploiter de nouvelles tendances et opportunités. Ce suivi nécessite à la fois un contrôle

<sup>1</sup> - Lathlie Van Laethem, Laurence Body "le plan marketing, plan stratégique, plan opérationnel, plan de crise" Dunod 2004, P:4

sur le terrain, la conception et l'utilisation d'indicateurs de gestion appropriés (tableau de bord).

## **II- les procédures d'élaboration d'un plan marketing:**

### **A- Les procédures de planification :**

Elles se présentent en cinq rubriques principales<sup>1</sup>

- Qui doit planifier?
- Quand doit en planifier ?
- Comment doit-on planifier ?
- Que doit être le contenu d'un plan?
- A qui doit-il être diffusé ?

#### **1- Qui doit planifier ?**

La responsabilité de l'élaboration d'un plan marketing incombe aux responsables des activités marketing, quelque soit leur niveau, pour les activités dont ils ont la charge : ainsi par exemple; c'est le directeur de marketing pour le plan de marketing global de l'entreprise, les chefs de produit pour les plans de marketing par produit, le directeur de la publicité pour le plan publicitaire, le directeur des ventes pour le plan d'activité des vendeurs.

Cependant lorsque les plans exigent d'importants travaux matériels (le cas des grandes sociétés), il est parfois nécessaire de les confier à des organes spécialisés de planification (comités adhoc, services

<sup>1</sup> -L. Lindon, op cit, P :16

de l'entreprise....) mais l'approbation finale reste l'affaire des responsables d'activités.

## **2- Quand doit-on planifier ?**

Il importe de prévoir une périodicité et des dates fixes pour certains plans de base. Des plans annuels sont ainsi établis dans de nombreuses entreprises à propos de diverses activités.

- Un plan marketing à long terme (trois à cinq ans), sera par exemple, révisé et prolongé chaque année.
- Des plans annuels de marketing relatifs à chaque produit : le plan annuel global de publicité et de promotion, le plan annuel d'activités de la force de vente et parfois le plan des études commerciales à mener pendant l'année seront élaborés et approuvés chaque année à la même date.
- Pour certains plans spécifiques relatifs à une opération particulière (le lancement d'un nouveau produit, un marché témoin, etc), il est difficile de prévoir une période fixe de préparation, il sont ainsi élaborés au coup par coup.

## **3-Comment doit on planifier ?**

La plupart des plans de marketing sont interdépendants : un plan global annuel de marketing doit être cohérent avec le plan annuel global, avec les plans relatifs aux autres produits et avec le plan général de publicité, de promotion, et de force de vente. C'est-à-dire que chaque plan particulier de marketing doit être cohérent

avec les plans d'un niveau de généralité supérieure. De même un plan général ne peut être approuvé définitivement que si chacune de ses parties a fait l'objet d'un plan particulier réaliste. Ainsi il importe d'abord de respecter la hiérarchie normale des plans qui va du général au plus particulier, c'est à dire il faut commencer par définir les plans généraux avant les plans particuliers, et ensuite s'assurer de la compatibilité des différents plans entre eux grâce à des procédures d'aller et retour et d'ajustement progressif entre les différents plans.

## **4- Que doit contenir un plan ?**

Quelque soit le niveau d'application, le plan de marketing doit comporter cinq rubriques principales<sup>1</sup> : le sommaire, les objectifs visés, le calendrier des opérations, le budget et les moyens de contrôle.

### **a- le sommaire à la direction :**

Il s'agit d'un résumé managérial et table de matières. Le résumé managérial synthétise les principales recommandations. Il permet aux dirigeants de l'entreprise de comprendre les principaux axes de plan. La table de matières met en évidence le contenu de plan, la logique sous- jacente aux décisions et le délai des

<sup>1</sup> Lendrevie Lindon, op cit, P : 617 et Kotler, Kemmer, Dubois et Manceau "marketing management" Pearson Education France 2006, p:72

recommandations ultérieures. C'est la partie qui est rédigée en dernier lieu mais est présentée au début du document.

### **Exemple <sup>1</sup>:**

Le plan marketing pour l'année 1990 vise un accroissement significatif des ventes et des bénéfices comparativement à l'année dernière. L'objectif de vente est fixé de 80 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 20% des ventes par rapport à l'année dernière. Cette augmentation devrait être atteinte grâce à l'amélioration de la situation économique et concurrentielle. On prévoit une marge bénéficiaire brute de 8 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 25% par rapport à l'année dernière. Pour atteindre ces résultats, le budget de promotion des ventes sera fixé à 1.6 million de dollars, soit 2% des ventes projetées. Le budget publicitaire sera de 2.4 millions de dollars, soit 3% des ventes projetées.

### **b- les objectifs :**

Il s'agit d'une définition précise et opératoire des objectifs visés :

- pour un plan global de marketing relatif à un produit : les objectifs pourront être formulés par exemple, en termes de chiffre d'affaires, de résultats financiers et de parts de marché .

<sup>1</sup> -Kotler, DiMaulo, M c Dougall, Armstrong; op cit, p:378

- pour un plan de publicité : les objectifs pourront être formulés en termes de couverture et de fréquence, d'accroissement de notoriété ou de changement d'image.

- pour la force de vente : les objectifs pourront être formulés en termes de nombre de clients nouveaux, de nombre de visites ou de volumes de ventes

### **c - le calendrier des opérations prévues :**

C'est une partie nécessaire pour s'assurer que le plan de marketing sera réalisé dans les délais d'actions spécifiques répondant aux interrogations suivantes :

- Qu'est ce qui sera fait?
- Quand cela sera-t il fait ?
- Qui sera responsable de travail ?
- Combien cela coûtera-t-il ?

### **d- le budget :**

C'est le budget détaillé de l'ensemble des opérations prévues dans le plan. Le budget est un plan quantitatif, une sorte de projection financière détaillée qui décrit les ventes prévues ainsi que les sorties de fonds requises pour leurs réalisations. Le budget permet d'évaluer, en terme financier, les activités génératrices ou utilisatrices de fonds pour en faciliter la coordination et la mise en œuvre.

Pour établir un budget marketing ; trois méthodes sont à distinguer<sup>1</sup> :

- En pourcentage du CA : par exemple, le budget consacré aux recherches et développements.
- Par tâche : par exemple, le budget nécessaire aux études marketing, aux actions de marketing opérationnel, aux actions de promotion interne.
- En fonction des pratiques concurrentielles : par exemple le budget publicitaire pour les produits grand public.

<sup>1</sup> - N V Laethem & L. Body, op cit , P : 135.

### Les trois méthodes d'établissement du budget marketing

Nathalie Van Laethem & Laurence Body, op cit , P : 139

	En pourcentage du CA	Par tâche	En fonction de la concurrence
Principe	Connaître les pratiques du marché. Appliquer le pourcentage retenu sur le CA prévisionnel.	Le budget est calculé pour fournir des ressources nécessaires à chaque action du plan marketing.	Évaluation du CA et des budgets des principaux concurrents. Mise à niveau de l'entreprise (égal, supérieur ou inférieur selon les objectifs du plan).
Exemples	Budget publicité et promotions. Budget R & D. Budget événementiel (presse, salon, Relations Publiques, sponsoring...).	Besoins en Études marketing (panel, baromètres, observatoire...) Besoins en actions de relation client (MD, web).	Budget publicité et promotion. Budget R & D. Budget Relations publiques.
Limites	Risque de « démarche à l'envers » : les ventes découlent des choix et prévisions marketing et non l'inverse. Une baisse des ventes tendra à réduire un budget, alors qu'il faudrait le réévaluer. Difficile à appliquer dans le cas d'un lancement de produit !	Risque de manquer de réalisme par rapport aux possibilités de volume et de profit futur. Attention au risque de « se faire plaisir » en attribuant un budget à une action marketing à laquelle on est attachée sans mise en perspective des gains qu'elle engendrera.	Risque d'être « obnubilé » par la concurrence, voire d'un concurrent en particulier, ce qui ne permet pas de tirer parti des pratiques de son entreprise.
Atouts	C'est une très bonne base de départ, surtout quand l'entreprise manque de recul ou d'expérience dans le calcul prévisionnel d'un budget. C'est l'approche qui convient le mieux aux produits en maturité, ou aux marchés peu fluctuants.	C'est la proposition la plus adaptée au plan marketing, à deux conditions : - qu'elle soit croisée avec le Compte d'Exploitation Prévisionnel ; - qu'elle soit mise en perspective des gains potentiels que l'action primera.	Permet de se positionner face à la concurrence. Permet de mettre en évidence des atouts de son entreprise méritant d'être communiqués (Ex : le % consacré à la recherche). C'est un angle d'analyse qui doit être relativisé par les autres approches.

- Enfin, le plan marketing doit comporter, comme dernière rubrique, une définition des instruments et des méthodes de contrôle qui seront adoptés pour mesurer le degré de réalisation des objectifs visés.

### Le contenu du plan marketing

Général

1. Sommaire des faits.
2. Analyse des possibilités du marché et de l'entreprise.
3. Objectifs et stratégie marketing — quoi faire ?
  - a) Objectif marketing :  
- ventes, parts de marché, contribution aux profits.
  - b) Marchés et segments cibles.
  - c) Positionnement marketing.
  - d) Composition commerciale :  
Produits — éléments d'identification.  
Promotion — Rôle de la publicité ;  
Rôle des vendeurs et de la promotion des ventes.  
Prix d'écrémage — pénétration.  
Distribution : sélective — intensive  
directe — indirecte.
4. Programmation des moyens — comment faire ?
  - a) Organisation fonctionnelle — produit — marché.
  - b) Résultats espérés et établissement du budget.
  - c) Coordination des opérations.
  - d) Recherche commerciale et méthodes de contrôle.
5. Plan de contingence.
6. Documents de support — annexes — budgets.

Particulier

### 5- À qui doit être diffusé un plan ?

Pour qu'un plan puisse assurer la fonction de stimulation, il faut qu'il soit diffusé à tous les intéressés, non seulement à ceux qui sont directement responsables de son exécution, ceux qui sont chargés d'en contrôler la réalisation, mais aussi aux responsables participant même d'une manière modeste dans son exécution.

### B- le contrôle des activités marketing :

La réalisation de plan marketing doit être contrôlée en permanence. A partir d'une comparaison périodique des objectifs et des résultats, un contrôle approfondi est déclenché. Les principes du contrôle des plans marketings comme pour les autres plans, consistent à recueillir, avant, pendant et après la mise en œuvre du plan, des informations permettant de mesurer la réalisation des objectifs du plan et d'analyser les causes des écarts éventuellement constatés<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Denis Lindon , op cit , P : 259.

### Les différents types de contrôle

Types de contrôle	Responsabilité principale	Objectif du contrôle	Outils
1. Contrôle du plan annuel	Direction générale et directions fonctionnelles	Analyser la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints	Analyse des ventes Analyse de la part de marché Ratio dépenses-ventes Analyse financière
2. Contrôle de la rentabilité	Direction du marketing et direction des finances	Analyser la mesure dans laquelle la firme gagne ou perd de l'argent	Rentabilité par produit Segment de marché Volume et fréquence des commandes
3. Contrôle stratégique	Direction générale	Analyser la mesure dans laquelle l'entreprise saisit ses ouvertures de marché	Audit de marketing

Kotler, Di Maulo, McDougall, Armstrong, op cit, P : 12.

Tout contrôle comporte trois étapes:

La définition des objectifs poursuivis et les normes à respecter, la comparaison de la situation réelle, à un moment donné, avec la

situation normale et l'adoption des mesures correctives des déviations dégagées.

#### **1- Formulation des objectifs et des normes :**

Les objectifs et les normes de réalisation doivent être clairement et de préférence quantitativement définis. Un indicateur de performance doit être prévu pour chacun des objectifs du plan, on distingue les indicateurs de performance suivants<sup>1</sup> :

- *Indicateurs de performance globaux*: des indicateurs liés aux ventes (ventes en volume, ventes en chiffre d'affaires, les parts de marché, etc), des indicateurs de rentabilité (marge brute dégagée, bénéfices, etc) ou des indicateurs de satisfaction c'est à dire des attitudes de la clientèle.

- *Indicateurs liés à des opérations ponctuelles* : des indicateurs spécifiques doivent être prévus pour les plans liés à des opérations ponctuelles, ainsi :

- pour une campagne publicitaire : on peut établir des indicateurs de mémorisation de la campagne, de compréhension des messages, etc.

- pour une opération de promotion- consommateurs : on peut mesurer le taux de remontée, l'évolution des quantités achetées, etc.

<sup>1</sup> -Ibid, p: 259

- pour une opération de référencement : on peut mesurer l'évolution du linéaire alloué à la marque; l'évolution des rotations dans les magasins, etc.

## 2- Analyse des performances et des déviations :

Elle consiste à comparer les réalisations avec les normes ; elle est composée des étapes suivantes :

- *s'informer sur les réalisations* : il import d'avoir un système automatique et périodique, d'information sur les réalisations correspondantes : analyse des ventes, des coûts, des bénéfices, de la part du marché, etc.

- *Détecter les déviations* : il s'agit d'abord de savoir à partir de quel écart entre les réalisations et les normes, on doit considérer qu'il existe une déviation. Pour répondre à cette question, on utilise des méthodes statistiques inspirées de la théorie du contrôle de qualité, et qui permettent de calculer une zone de tolérance autour de la norme. On considère qu'il y'a une déviation :

- Si l'écart dépasse la marge de tolérance admise.

- Si au cours de plusieurs observations successives, on constate une tendance à se rapprocher de la limite de tolérance, les responsables ne s'intéressent en effet qu'aux déviations défavorables, ils ne s'inquiètent pas des déviations favorables au contraire ils s'en réjouissent. Cependant ; un écart favorable peut

également être le signe d'une erreur soit dans la fixation des objectifs, soit d'un changement important de la situation qui nécessiterait une révision des objectifs.

- *Expliquer les déviations* : pour pouvoir corriger les déviations il importe de les expliquer. La difficulté à ce niveau est que cette explication n'est pas toujours aisée, dans la mesure où l'écart peut être du à plusieurs facteurs. Un écart sur les ventes peut être du par exemple à la qualité du produit, aux représentants, à un effort particulier de la concurrence, etc.

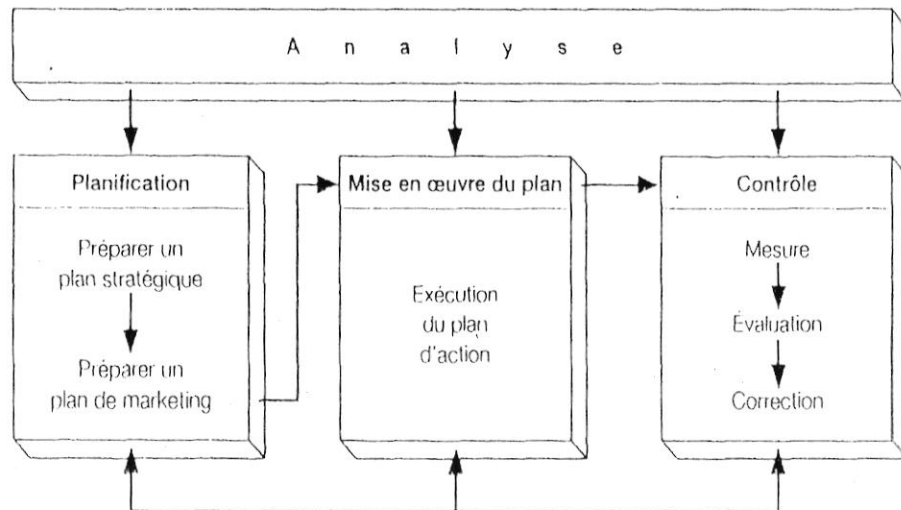
## 3- Mesures correctives :

La correction peut prendre deux formes :

- *Modifier les normes (ou les objectifs)* : lorsqu'on constate une déviation des réalisations par rapport aux normes : c'est le cas par exemple où le directeur commercial s'aperçoit qu'il a un retard important sur ses objectifs de ventes, il peut ainsi, décider de les réviser.

- *Modifier les moyens* : lorsqu'il n'y'a pas de raison déterminante pour abandonner les objectifs, la réaction normale est de modifier les moyens. C'est le cas où un représentant ne réalise pas son quota, la solution peut consister à le superviser du plus près, faire un stage de formation, augmenter la publicité ou de baisser les prix.

*La relation entre l'analyse, la planification, la mise en œuvre et le contrôle*



Kotler, Di Maulo, McDougall, Armstrong, op cit, P : 12.

Conclusion générale :

Ce manuel nous a permis de :

- Comprendre que la démarche marketing est sous-tendue par deux préoccupations principales : connaître et agir. On distingue ainsi deux niveaux d'analyse et de décisions : le marketing stratégique et le marketing opérationnel :

- Le marketing stratégique sert à définir le métier, et la mission de l'entreprise, à déterminer un portefeuille d'activités, à l'orienter vers des opportunités attractives, il relève du long terme.
- Le marketing opérationnel comporte tout ce qui est lié à la conquête des marchés existants à l'aide d'un mix, il se situe à court et moyen terme.

- Décrire la démarche de marketing stratégique étape par étape :

- L'entreprise part de l'étude des besoins et des attentes des consommateurs potentiels.
- Elle est d'abord amenée à diviser (segmenter) la marché et sélectionner des cibles précises pour faciliter son adaptation au marché.
- Ensuite l'entreprise choisit un positionnement qui consiste à donner au produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs pour qu'il se distingue clairement des concurrents.

- Pour créer cette différence de perception, l'entreprise va agir sur des variables dont elle a le contrôle et susceptibles d'avoir un impact sur le comportement du consommateur. Ces variables constituent le marketing-mix.

Un arbitrage entre ces quatre variables d'action est donc nécessaire. Selon les stratégies choisies et les moyens disponibles, les variables du mix vont bénéficier de poids différents.

- Toutes ces décisions commerciales sont reprises dans un plan de marketing. Ce plan représente la trajectoire à suivre et à respecter pour les actions ultérieures. Il sert de base de comparaison pour apprécier les résultats et les performances de la fonction marketing.

Le recours au marketing est une condition impérative de succès car aucune entreprise ne peut survivre durablement sans satisfaire les besoins des consommateurs, cela n'est pas suffisant et une approche stratégique s'avère souvent nécessaire. Elle exprime la nécessité de donner une plus grande place à l'environnement, à la concurrence et au long terme.

Cette optique accroît l'importance du marketing et met en évidence son rôle en tant qu'élément essentiel de la stratégie générale de l'entreprise.