

CONSTRUIRE LE PLAN MARKETING D'UN GROUPE



Delphine Fondu
Avril 2020

CONSTRUIRE LE PLAN MARKETING D'UN GROUPE



On trouve beaucoup de littérature sur la manière d'élaborer un plan marketing. Mais on en trouve peu lorsqu'il s'agit d'écrire un plan niveau d'un groupe, ou d'une business unit (BU). Souvent utilisé abusivement, le terme de plan se mélange avec un autre jargon très « corporate », comme vision, ambition, ou stratégie. On se demande aussi comment élaborer un plan marketing à l'échelle d'un groupe lorsque les métiers dans chacune des BU sont si différents ; il peut même coexister des activités B2B avec du B2C au sein d'un même groupe. Aussi, le positionnement de l'équipe marketing du siège (quand il y en a une) et le degré de centralisation, vont déterminer les outils mis à disposition des filiales, leurs clients internes.

Ce livre blanc a pour vocation de clarifier le travail d'élaboration d'un plan marketing, et d'apporter une méthodologie.

Question de jargon

Il existe plusieurs définitions de ce qu'est un plan, et celles-ci peuvent mener à des confusions potentielles. Dans ce livre blanc, il est convenu les définitions suivantes, par choix.

Mission ou intention



Raison d'être de l'entreprise

- Pourquoi l'entreprise a-t-elle été créée ? Que veut-elle faire ?
- Éléments : pour qui, quelle proposition de valeur, quel impact
- La mission est publique, connue de tous, en interne et en externe
- 🌐 toute l'entreprise / tout le groupe
- ⌚ immuable dans le temps

Valeurs



Ce qui va guider l'entreprise, principes à l'origine des choix et actions




- Qu'est-ce qui est juste et bon ? Avec quels principes agir ?
- Éléments : convictions, principes, attitudes
- Les valeurs soutiennent la mission de l'entreprise
- Les valeurs sont souvent publiques, mais pas toujours
- 🌐 toute l'entreprise / tout le groupe
- ⌚ immuables dans le temps

Vision



Direction, état futur désiré de l'entreprise

- Où allons-nous ? Que voulons-nous que l'entreprise devienne dans x ans ?
- La vision ne peut s'écrire qu'en s'appuyant sur la mission
- La vision n'est pas publique ; elle diffusée en interne, pas en externe
- 🌐 toute l'entreprise / tout le groupe
- ⌚ peut évoluer en fonction de l'évolution du contexte, mais toujours en fonction de la mission de l'entreprise

<p>Stratégie</p> 	<p>Façon dont l'entreprise va avancer vers la vision, plan d'actions high-level Obligatoire – jamais optionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment atteindre la vision dans les prochaines années ? - Format : description des grands axes qui définissent le chemin vers la vision - La stratégie ne peut s'écrire qu'en connaissant la vision - 🌐 toute l'entreprise / tout le groupe, ou au niveau d'une BU - 🕒 à renouveler périodiquement, souvent tous les 3 ou 5 ans
<p>Ambition</p> 	<p>Plan d'actions high-level chiffré</p> <ul style="list-style-type: none"> - Combien allons-nous atteindre ? Quel investissement est nécessaire pour y parvenir? - Éléments : objectifs, actions, ressources - L'ambition est une déclinaison chiffrée de la stratégie - 🌐 cf. stratégie associée - 🕒 cf. stratégie associée
<p>Plan ou objectifs</p> 	<p>Détails des actions spécifiques et mesurables à mener</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment faire ? Quels indicateurs de performance ? - Éléments : actions, jalons / calendrier, indicateurs de performance, ressources - Le plan ne peut être écrit qu'une fois l'ambition finalisée - 🌐 par métier, (marketing, finance, etc.), par BU, par filiale, par région, etc. - 🕒 durée de 1 à 3 ans, renouvelable annuellement

De manière plus visuelle, on articule les notions ci-dessus de la manière suivante.



Un plan est donc la partie la plus fine, et la plus pragmatique.

Objectifs officiels et objectifs cachés

La rédaction d'un plan au niveau du groupe pour la fonction marketing n'est pas toujours une évidence. Dans certains groupes, on n'y voit qu'un intérêt limité. Dans d'autres, il est écrit, mais à un niveau plus fin, au niveau d'une BU ; l'offre y étant plus homogène.

Un plan marketing doit répondre à des objectifs clairs et évidents. Et, l'entreprise étant gérée par des êtres humains, il répond aussi à des objectifs plus irrationnels, voire cachés.

Ces objectifs cachés ne sont pas à négliger.



Objectifs officiels

- Donner la **direction** methodologique
- Harmoniser les pratiques
- Amorcer une **transformation** de la fonction marketing, par exemple la digitalisation
- Mettre le curseur du **degré de centralisation**
- Et en fonction du degré de centralisation ...
 - Gérer la communauté des marketeurs
 - Soutenir le partage d'expériences
 - Fournir un référentiel
 - Imposer un périmètre
 - Proposer des outils



Objectifs cachés

- Positionner l'équipe marketing du siège
- Légitimer l'équipe marketing du siège, par exemple dans le cas d'une nouvelle direction
- Valider les croyances de la direction
- Donner du sens au groupe avec une proposition de valeur valable pour toutes les BU

Parmi les objectifs, on trouve la mise du curseur du degré de centralisation pour la fonction marketing. Dans l'article [Renforcer les départements d'un siège : comment en faire une opportunité ?¹](#) sont décrits les différents modèles de centralisation. Il convient d'adopter les usages les plus appropriés au degré de centralisation choisi.

Plan marketing du groupe vs. Plans marketing des filiales

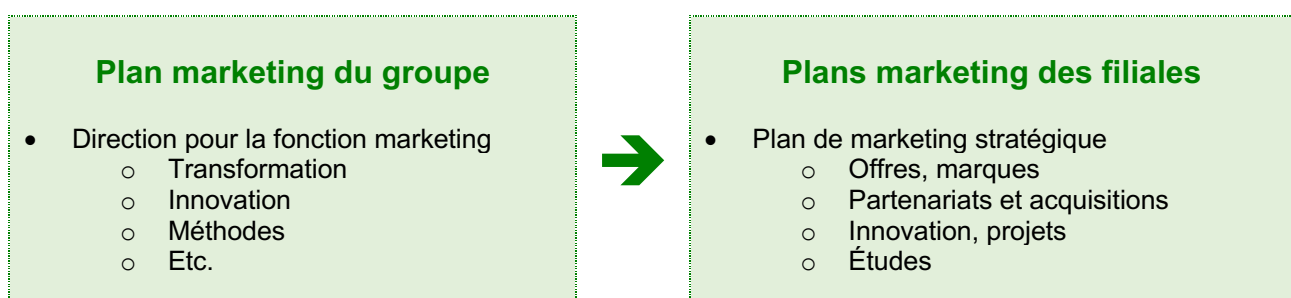
Le plan marketing du groupe est différent du plan marketing des filiales.

L'un induit les autres

Le plan marketing du groupe doit être fait en amont des plans marketing des filiales. Les filiales doivent s'en inspirer. C'est pourquoi, le plan marketing du groupe doit être développé sur une période a minima supérieure à celle des plans marketing des filiales.

La nature des contenus diffère

Ci-dessous, quelques éléments des deux types de plans, mettant en avant les différences de nature.



¹ [Renforcer les départements d'un siège : comment en faire une opportunité ?](#), Les Échos, Delphine Fondu, Avril 2019

- Support aux filiales
En fonction du degré de centralisation
 - Animation de la communauté
 - Partage de connaissance
 - Guides de référence
 - Outils
 - Etc.
- Plans stratégique et opérationnel des éléments gérés en central
 - Clients multi-filiales
 - Outils partagés
 - Contenus généraux
 - Partenariats, acquisitions globaux
 - Etc.

- Etc.
- Plan marketing opérationnel
 - Expérience utilisateur
 - Gestion des leads, CRM, fidélisation
 - Contenu
 - Communication, plan media
 - Etc.
- Ressources (humaines, financières, informatiques)



- Le plan marketing du groupe ne doit pas aller dans un niveau de détail si fin qu'il se substitue aux plans marketing des filiales.
- Les plans marketing des filiales doivent être alignés avec le plan marketing du groupe.

Comment s'y prendre ?

1

Top-down ou bottom-up?

Les puristes diront qu'il faut partir de la stratégie du groupe, repérer les points qui concernent le marketing, puis en déduire les lignes conductrices du plan marketing du groupe. D'autres construiront le plan marketing du groupe en synthétisant les points qui sont « chers » au VP marketing et au CEO. Et d'autres encore prendront les projets en cours et y mettront du liant. Le fait est : tous ont une approche raisonnable. L'idéal étant de combiner ces trois approches. Mais une chose est certaine, il d'agit d'un plan « marketing », et il convient d'ajouter de la « technique marketing ».

Astuce

Pour choisir une approche, il ne faut pas hésiter à commencer bottom-up, puis valider avec les parties prenantes et enfin raccrocher à la stratégie

2

A faire a priori

On peut améliorer la qualité du plan en menant en amont de la rédaction quelques analyses :

- Benchmark de concurrents
- Tendances du marché
- Études qualitatives et quantitatives des besoins, de type VOC
- Retour d'expérience sur les actions menées par le passé

3

Méthode

Malgré tout ce qu'il est écrit ci-dessus, le secret réside dans une bonne communication avec l'équipe dirigeante du groupe, des BU et des filiales. Rédiger un tel plan ne peut se faire que de manière itérative en échangeant beaucoup, et avec beaucoup de monde.

Astuce

Avancer de manière itérative en validant avec chaque partie prenante

4

Validation

Étape cruciale du processus de planning, obtenir le buy-in d'un plan marketing groupe se fait en améliorant le plan avec l'apport de valeur de chacun. On peut avancer, par exemple, de la

personne la plus opérationnelle à la personne la plus conceptuelle, ou du moins « gradé » au plus « gradé ».

Format

Le **niveau de détail** du plan doit se conformer aux pratiques de l'entreprise. Il doit aussi se conformer à la manière de travailler de la personne qui va le porter. Certaines entreprises vont même jusqu'à imposer une trame.

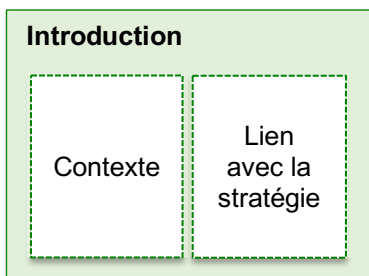
De même, certaines entreprises incluent la **demande budgétaire** dans le plan, tandis que d'autres le font dans un processus séparé bien défini dans le temps. Demande budgétaire incluse ou non, la durée du plan est calée sur l'année fiscale.

Voici un exemple de structure générale du plan.

Introduction

L'introduction doit être brève. Elle doit a minima rappeler :

- Éléments de contexte
- Lien avec la stratégie

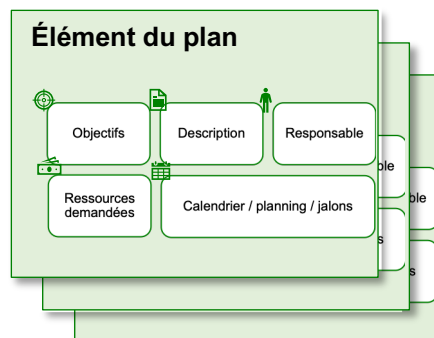
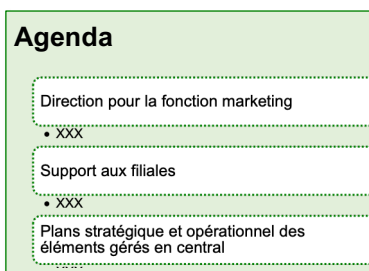


Corps du plan : les éléments du plan

Les éléments du plan doivent refléter le positionnement de l'équipe marketing du siège. Par exemple, si l'équipe centrale est positionnée uniquement sur la transformation, le plan ne doit couvrir que la transformation. L'exemple ci-dessous montre une structure exhaustive hypothétique.

- ⇒ Direction pour la fonction marketing
- ⇒ Soutien aux filiales
- ⇒ Plans stratégique et opérationnel des éléments gérés en central

Chaque élément du plan fera l'objet d'une description : objectifs, description des tâches, responsable, calendrier / planning / jalons, ressources demandées.



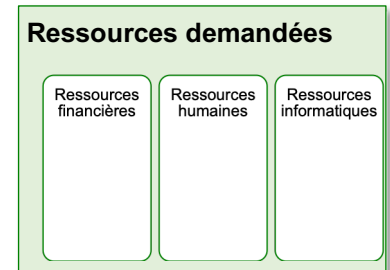
🗨️ 1 an, 2 ans, 3 ans, quel horizon ?

La durée du plan dépend du secteur dans lequel se trouve le groupe. Si le secteur est très concurrentiel ou se transforme vite, il est préférable de choisir une durée courte. Dans certains cas, quand l'environnement est très dynamique, même 1 an peut paraître irréaliste. Dans d'autres, moins dynamiques, on peut aller jusqu'à 3 ans, mais rarement plus.

Ressources (optionnel)

On terminera ensuite par un récapitulatif des ressources demandées

- Financières
- Humaines
- Informatique



Annexes

En annexe, on peut ajouter les analyses menées a priori, qui pourraient justifier une partie du plan (cf. ci-dessus : benchmark de concurrents, tendances du marché, études qualitatives et quantitatives des besoins de type VOC, retour d'expérience sur les actions menées par le passé), ou tout autre élément pertinent pour le plan.

🗨️ B2B vs. B2C

En quoi un plan marketing groupe B2B diffère d'un plan B2C, sachant que dans un même groupe peuvent coexister des BU qui opèrent en B2B et d'autres en B2C ? En rien ! Les objectifs, la méthode et la structure au niveau du groupe sont les mêmes. Attention, les plans marketing des filiales, eux, diffèrent.

Conclusion

Pour terminer, et après avoir décrit ce qu'est un plan marketing groupe, sa structure, la méthodologie pour y parvenir, on peut imaginer qu'en extrapolant, tout ceci s'applique aussi aux plans de la finance, des ressources humaines, de l'informatique du groupe.

L'auteur



Après plus de 20 ans en environnement international, en B2B2C et en B2B, Delphine accompagne les directions de grands groupes dans déclinaison de leur stratégie marketing vers l'ensemble des entités. Son expérience en marketing englobe, entre autres, la structuration de programmes complexes au niveau du groupe, la conception et le lancement de nouvelles offres à l'international, l'organisation de l'expertise dans un contexte de transformation (digitale ... ou pas), le façonnage d'un écosystème dynamisant l'innovation, la digitalisation du marketing, et l'élaboration de plans marketing de groupes.

→ delphine.fondu@lea-f.com

→ lea-f.com