

IFAM

Avec la collaboration de  
Michel BAUMANN



Les 199

check-lists

du

marketing

Éditions  
d'Organisation





# **LES 199 CHECK-LISTS DU MARKETING**

Éditions d'Organisation  
1, rue Thénard  
75240 Paris Cedex 05  
Consultez notre site :  
[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée en Allemagne, sous le titre :  
« *Die 199 besten Checklisten für Ur Marketing* ». IFAM Institut für  
angewandte marketing – Wissenschaft BDU © 1998 Verlag Moderne  
Industrie, 86895 Landsberg am Lech, Allemagne.



Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

**IFAM**

Avec la collaboration de Michel BAUMANN

# **LES 199 CHECK-LISTS DU MARKETING**

Traduit de l'Allemand par Birthe GLEITZ

**Toutes les check-lists de l'ouvrage sur le CD-Rom  
pour les adapter à vos besoins**

---

**Sur le même thème  
aux Éditions d'Organisation :**

- La fidélisation-client  
J.-M. LEHU, 1999.
- Marketing : mode d'emploi  
G. MARION, 1998.
- Fidélisez vos clients, stratégies, outils et GRC  
P. MORAT, X. LUCRON, 2000.

**Voir également  
aux Éditions Jean-Pierre de Monza :**

- Praximarket, les 1 000 mots-clés pour maîtriser le marketing  
J.-M. LEHU, 1996.
-

# Sommaire

PRÉFACE .....	XIII
AVANT-PROPOS .....	1

<i>Check-list 1</i> : Comment construire une check-list ? .....	4
---	---

<b>I. Le marketing, un état d'esprit</b> .....	5
1. Les dimensions du marketing .....	5
2. Le MARKETING global .....	6
3. Le marketing pro-actif.....	6
4. La position du marketing dans l'entreprise .....	7
5. Définition du marketing .....	7

<i>Check-list 2</i> : Fonctions et missions du marketing .....	9
--	---

<b>II. Le marketing dans l'entreprise</b> .....	11
1. L'organisation du marketing, hier et aujourd'hui .....	11
2. L'intégration du marketing au sein de l'entreprise .....	11
3. Les formes organisationnelles du marketing .....	12

<i>Check-list 3</i> : Formes organisationnelles du marketing .....	13
--	----

<i>Check-list 4</i> : Organisation marketing par fonctions .....	14
--	----

<i>Check-list 5</i> : Organisation marketing orientée produits et familles de produits.....	15
---	----

<i>Check-list 6</i> : Organisation marketing orientée clients .....	16
---	----

<i>Check-list 7</i> : Organisation marketing géographique.....	17
--	----

<i>Check-list 8</i> : Organisation matricielle.....	18
---	----

<i>Check-list 9</i> : Critères de choix pour l'organisation marketing .....	19
---	----

<i>Check-list 10</i> : <i>Make or buy</i> ? .....	22
---	----

<i>Check-list 11</i> : L'activité du directeur marketing .....	25
--	----

<i>Check-list 12</i> : L'activité du chef de produit.....	28
---	----

<i>Check-list 13</i> : L'activité du directeur de la communication .....	31
--	----

<i>Check-list 14</i> : L'activité du directeur commercial.....	34
--	----

<i>Check-list 15</i> : L'activité du responsable de clientèle ou responsable grands comptes.....	37
--	----

<i>Check-list 16</i> : L'activité du représentant commercial .....	39
--	----

<i>Check-list 17</i> : Choisir une agence de communication .....	40
--	----

<i>Check-list 18</i> : Collaborer avec une agence de communication .....	41
--	----

<i>Check-list 19</i> : Collaborer avec un cabinet de conseil .....	45
--	----

<i>Check-list 20</i> : Schémas récapitulatifs des formes organisationnelles du marketing .....	47
--	----

<b>III. La stratégie et la planification marketing</b> .....	49
1. Analyse-diagnostic.....	49
2. Analyse de l'environnement .....	50
3. Budget et planning .....	51
<i>Check-list 21</i> : Analyse de l'activité de l'entreprise.....	52
<i>Check-list 22</i> : Analyse du marché et de la concurrence.....	54
<i>Check-list 23</i> : Analyse de l'environnement économique, social et politique .....	55
<i>Check-list 24</i> : Analyse des consommateurs .....	56
<i>Check-list 25</i> : Analyse des opportunités et des risques.....	57
<i>Check-list 26</i> : Analyse des ressources.....	58
<i>Check-list 27</i> : Décisions stratégiques dans l'analyse du cycle de vie d'un produit .....	59
<i>Check-list 28</i> : Confrontation des activités marketing avec celles de la concurrence.....	60
<i>Check-list 29</i> : Champs d'activités stratégiques.....	64
<i>Check-list 30</i> : Modèle BCG – Croissance du marché, parts de marché, portefeuille .....	66
<i>Check-list 31</i> : Planification des objectifs de l'entreprise et du marketing .....	68
<i>Check-list 32</i> : Décisions stratégiques d'orientation marketing .....	69
<i>Check-list 33</i> : Stratégies de choix du marché.....	70
<i>Check-list 34</i> : Stratégies des concurrents .....	71
<i>Check-list 35</i> : Organisation marketing orientée produit (schéma-type).....	72
<i>Check-list 36</i> : Tableaux de bord du marketing orienté produit.....	77
<i>Check-list 37</i> : Données indispensables du marketing produit.....	80
<i>Check-list 38</i> : Évaluation des stratégies et des concepts.....	82
<b>IV. L'information marketing</b> .....	83
1. Paramètres essentiels .....	83
2. Techniques d'étude de marché.....	84
3. Pertinence de l'information marketing .....	84
<i>Check-list 39</i> : Périmètre de la veille marketing .....	85
<i>Check-list 40</i> : Sources d'information .....	88
<i>Check-list 41</i> : Méthodes de sondage : l'enquête primaire.....	89
<i>Check-list 42</i> : Analyse sectorielle .....	90
<i>Check-list 43</i> : Sondages et enquêtes qualitatives et quantitatives.....	91
<i>Check-list 44</i> : Observation terrain.....	93
<i>Check-list 45</i> : Méthode expérimentale .....	94
<i>Check-list 46</i> : Tests .....	95
<i>Check-list 47</i> : Panels et baromètres.....	96
<i>Check-list 48</i> : Analyse concurrentielle.....	97

<i>Check-list 49</i> :	Segmentation du marché.....	99
<i>Check-list 50</i> :	Typologie des segments cibles .....	100
<i>Check-list 51</i> :	Diagnostic interne .....	101
<i>Check-list 52</i> :	Structure de coûts interne .....	103
<i>Check-list 53</i> :	Préparation, analyse et interprétation des données .....	104
<i>Check-list 54</i> :	Glossaire de l'information marketing .....	105

## **V. La politique produit..... 109**

1.	Les facettes de la politique produit .....	109
2.	Le cycle de vie du produit.....	110

<i>Check-list 55</i> :	Tâches de la politique produit.....	111
<i>Check-list 56</i> :	Objectifs de la politique produit .....	113
<i>Check-list 57</i> :	Décisions relatives au programme de production.....	114
<i>Check-list 58</i> :	Analyse du cycle de vie du produit.....	115
<i>Check-list 59</i> :	Analyse des produits et du programme de production .....	117
<i>Check-list 60</i> :	Développement de nouveaux produits : sources de créativité.....	119
<i>Check-list 61</i> :	Critères d'évaluation des nouveaux concepts-produits .....	121
<i>Check-list 62</i> :	Organisation de la mise au point de nouveaux produits .....	123
<i>Check-list 63</i> :	Définir le nouveau produit.....	125
<i>Check-list 64</i> :	Paramètres de conception de la politique produit.....	127
<i>Check-list 65</i> :	Prétests produits.....	132
<i>Check-list 66</i> :	Politique de marque .....	133
<i>Check-list 67</i> :	Noms de marque .....	135
<i>Check-list 68</i> :	Packaging.....	137
<i>Check-list 69</i> :	Déclinaison du produit.....	138
<i>Check-list 70</i> :	Diversification de l'offre produits .....	139
<i>Check-list 71</i> :	Abandon de produits.....	140
<i>Check-list 72</i> :	Stratégies possibles en cas de baisse de la demande .....	141
<i>Check-list 73</i> :	Politique de services .....	142
<i>Check-list 74</i> :	Politique de garantie .....	144
<i>Check-list 75</i> :	Glossaire de la politique produit.....	146

## **VI. La politique de distribution ..... 149**

1.	Circuits de distribution : tendances actuelles .....	149
2.	Politique de distribution dans le marketing-mix .....	149
3.	Distribution directe et indirecte .....	150

<i>Check-list 76</i> :	Tâches de la politique de distribution.....	151
<i>Check-list 77</i> :	Objectifs de la politique de distribution.....	152

<i>Check-list 78</i> :	Critères de choix pour les circuits de distribution.....	153
<i>Check-list 79</i> :	Vente directe .....	157
<i>Check-list 80</i> :	Force de vente intégrée .....	158
<i>Check-list 81</i> :	Force de vente externalisée .....	160
<i>Check-list 82</i> :	Manifestations commerciales.....	162
<i>Check-list 83</i> :	Salons professionnels, foires, expositions.....	164
<i>Check-list 84</i> :	Commercialisation : faut-il ou non externaliser ?.....	171
<i>Check-list 85</i> :	Vente indirecte ( <i>trade marketing</i> ).....	173
<i>Check-list 86</i> :	Évaluation de la rentabilité des circuits de distribution .....	176
<i>Check-list 87</i> :	Tâches et objectifs de la logistique (distribution physique).....	178
<i>Check-list 88</i> :	Entreposage par l'entreprise ou sous-traitance .....	180
<i>Check-list 89</i> :	Livraisons par l'entreprise ou sous-traitance .....	181

## **VII. Politique de prix et conditions commerciales..... 183**

1.	La position de la politique de prix .....	183
2.	Les bases de la fixation de prix .....	183
3.	La politique des conditions commerciales .....	184

<i>Check-list 90</i> :	Tâches et objectifs de la politique de prix.....	185
<i>Check-list 91</i> :	Facteurs décisionnels de la politique de prix .....	186
<i>Check-list 92</i> :	Délimitation et segmentation de marché.....	188
<i>Check-list 93</i> :	Calcul des prix orienté coûts .....	189
<i>Check-list 94</i> :	Calcul des prix orienté demande .....	191
<i>Check-list 95</i> :	Calcul des prix orienté concurrence .....	192
<i>Check-list 96</i> :	Processus décisionnel de la politique de prix.....	193
<i>Check-list 97</i> :	Stratégies de prix.....	194
<i>Check-list 98</i> :	Modulation de prix .....	196
<i>Check-list 99</i> :	Politique de remises .....	198
<i>Check-list 100</i> :	Conditions de livraison et de paiement .....	200
<i>Check-list 101</i> :	Glossaire de la politique de prix et des conditions commerciales .....	201

## **VIII. La publicité..... 203**

1.	Définition et caractéristiques de la publicité.....	203
2.	Positionnement.....	203
3.	Faire la différence .....	204

<i>Check-list 102</i> :	Définition du budget publicitaire .....	205
<i>Check-list 103</i> :	Mise au point du budget publicitaire.....	206
<i>Check-list 104</i> :	Tableau de bord du budget publicitaire.....	207
<i>Check-list 105</i> :	Élaboration d'une publicité : les étapes .....	209

<i>Check-list 106</i> : Stratégie : objectifs publicitaires à court, moyen et long terme .....	210
<i>Check-list 107</i> : Stratégie publicitaire : le produit .....	212
<i>Check-list 108</i> : Stratégie publicitaire : la cible .....	213
<i>Check-list 109</i> : Planning des actions publicitaires.....	214
<i>Check-list 110</i> : Stratégie publicitaire de coopération .....	215
<i>Check-list 111</i> : Positionnement et contrôle de l'impact publicitaire .....	216
<i>Check-list 112</i> : Planning .....	217
<i>Check-list 113</i> : Grille de planning .....	218
<i>Check-list 114</i> : Briefing publicitaire.....	219
<i>Check-list 115</i> : Publicité et matériel publicitaire : boîte à idées.....	222
<i>Check-list 116</i> : Créativité, selon Alex Osborn .....	231
<i>Check-list 117</i> : Média planning .....	233
<i>Check-list 118</i> : Concevoir une action de marketing direct .....	236
<i>Check-list 119</i> : Marketing direct : cible et fichiers.....	237
<i>Check-list 120</i> : Critères pour la conception et la rédaction d'un message de marketing direct .....	238
<i>Check-list 121</i> : Mécanismes psychologiques de la publicité.....	242
<i>Check-list 122</i> : Principes psychologiques pour une publicité performante .....	244
<i>Check-list 123</i> : Déontologie et publicité.....	246
<i>Check-list 124</i> : Aspects juridiques en matière de publicité et de concurrence .....	248
<b>IX. La promotion des ventes</b> .....	251
1. Définition .....	251
2. Opérations et actions .....	251
3. Placement produit, une forme particulière de la promotion des ventes .....	252
4. Sponsoring .....	252
5. Communication événementielle .....	253
<i>Check-list 125</i> : Tâches de la promotion des ventes .....	254
<i>Check-list 126</i> : Objectifs de la promotion des ventes.....	255
<i>Check-list 127</i> : Impératifs pour les actions de promotion des ventes.....	256
<i>Check-list 128</i> : Promotions groupées (internes et externes).....	257
<i>Check-list 129</i> : Actions de promotion : boîte à idées .....	259
<i>Check-list 130</i> : Concours .....	261
<i>Check-list 131</i> : <i>Flyers</i> , suppléments, tracts publicitaires.....	265
<i>Check-list 132</i> : Bons d'achat .....	268
<i>Check-list 133</i> : Échantillons .....	270
<i>Check-list 134</i> : Produits en prime.....	273
<i>Check-list 135</i> : Actions en partenariat avec d'autres entreprises .....	276
<i>Check-list 136</i> : <i>Co-branding</i> .....	278

<i>Check-list 137 : Merchandising</i> .....	281
<i>Check-list 138 : L'emplacement double</i> .....	283
<i>Check-list 139 : Supports publicitaires</i> .....	285
<i>Check-list 140 : Tâches et objectifs du sponsoring</i> .....	287
<i>Check-list 141 : Sélection des partenaires et des activités de sponsoring</i> .....	289
<i>Check-list 142 : Mesure du succès du sponsoring</i> .....	293
<i>Check-list 143 : Le pour et le contre du sponsoring</i> .....	294
<i>Check-list 144 : Placement produit</i> .....	295
<i>Check-list 145 : Communication événementielle</i> .....	296
<i>Check-list 146 : Les 10 règles d'or de la communication événementielle</i> .....	299
<i>Check-list 147 : Glossaire de la promotion des ventes</i> .....	300

<b>X. Les relations publiques</b> .....	301
1. Éléments caractéristiques .....	301
2. Les RP dans le marketing-mix .....	301
3. Agenda-planning et gestion de crises .....	302
<i>Check-list 148 : La place des RP dans l'entreprise</i> .....	304
<i>Check-list 149 : Tâches des RP</i> .....	305
<i>Check-list 150 : Objectifs des RP</i> .....	306
<i>Check-list 151 : Cibles des RP</i> .....	308
<i>Check-list 152 : L'identité de l'entreprise et les RP</i> .....	309
<i>Check-list 153 : Planning RP</i> .....	310
<i>Check-list 154 : Évaluation de la stratégie et du concept RP</i> .....	312
<i>Check-list 155 : Veille et analyse médias</i> .....	313
<i>Check-list 156 : Thèmes traités par les relations publiques – Tendances</i> .....	314
<i>Check-list 157 : Les relations publiques et la gestion de crises</i> .....	316
<i>Check-list 158 : Plaque institutionnelle</i> .....	318
<i>Check-list 159 : Rapport annuel</i> .....	319
<i>Check-list 160 : Consumer magazine et journal interne</i> .....	320
<i>Check-list 161 : Actions et moyens des relations publiques</i> .....	322
<i>Check-list 162 : Thèmes traités par les relations publiques</i> .....	324
<i>Check-list 163 : Style de communication (RP)</i> .....	325
<i>Check-list 164 : Tâches et objectifs du service de presse</i> .....	326
<i>Check-list 165 : Conférence de presse</i> .....	327
<i>Check-list 166 : Critères pour l'élaboration des communiqués de presse</i> .....	329

<b>XI. La gestion de la force de vente</b> .....	331
1. Organisation de la force de vente .....	331



<i>Check-list 196</i> : Analyse CDP et PDP .....	384
<i>Check-list 197</i> : Analyse ABC .....	385
<i>Check-list 198</i> : Analyse cash-flow .....	386
<i>Check-list 199</i> : Glossaire du contrôle marketing .....	387
Utilisation du CD-Rom d'accompagnement .....	389



**Check-list d'information**



**Check-list opérationnelle**



**Check-list stratégie**



**Check-list boîte à idées**

## Réinventer la roue !

Pourquoi faut-il parfois rechercher dans d'anciens documents les éléments nécessaires à la rédaction d'un plan marketing ? Comment organiser demain la formation d'un nouveau collègue ? Comment être sûr de n'avoir rien oublié pour la conférence de presse si importante pour le lancement du nouveau produit ? Telles sont quelques questions auxquelles cet ouvrage vous aide à répondre.

## À qui est destiné ce livre ?

Fort de son expérience de près de 20 années dans les domaines du conseil et de la communication, l'IFAM propose cet ouvrage à tous ceux qui doivent comprendre, développer, promouvoir des idées dans le domaine du marketing, du débutant qui recherche un guide pour l'éclairer dans son apprentissage quotidien, jusqu'au spécialiste qui y puisera des rappels utiles, et une recherche systématique, exhaustive et applicable immédiatement.

## Que trouve-t-on dans ce livre ?

L'objet des check-lists est d'aider le lecteur à (se) poser les bonnes questions, à comprendre les enjeux et les paramètres à prendre en considération dans le domaine du marketing, et bien sûr à trouver les réponses utiles. On trouvera dans ce livre quatre types de check-lists : les **check-lists opérationnelles** permettent de cerner immédiatement l'ensemble des questions à se poser et des actions à entreprendre dans un

cas précis ; les **check-lists stratégie** se proposent de guider une réflexion marketing plus globale ; les **check-lists d'information** apportent des éléments factuels importants sous une forme structurée ; enfin, les **check-lists boîtes à idées** seront une source précieuse de créativité... que chacun pourra compléter à sa guise ! Mais l'intérêt de cet ouvrage est également qu'il permet de retrouver rapidement tous les domaines adjacents à la recherche en cours. De cette façon, le risque d'oublier quelque chose d'important se trouve considérablement réduit.

## Quand utiliser ce livre ?

Comme un dictionnaire, ce livre est le compagnon quotidien de votre travail. Que vous soyez un spécialiste chevronné ou un débutant, que vous occupiez une fonction opérationnelle dans une entreprise ou que vous supportiez ce type de fonction, que vous soyez directement au contact des clients ou non, ce livre vous aidera à cerner de façon objective toutes les questions auxquelles vous devez répondre pour remplir votre mission dans les domaines du marketing et de la communication. Parfois vous vérifierez seulement que vous n'avez rien oublié. D'autres fois, vous préparerez une réunion à l'aide de check-lists que vous aurez adapté à votre domaine. Enfin vous pourrez feuilleter cet ouvrage à la recherche d'une nouvelle inspiration pour votre travail.

## Pourquoi utiliser ce livre ?

Certains pensent peut-être que la connaissance empirique d'un domaine, le bon sens sont suffi-



sants pour décider d'une bonne stratégie. Ils ont sans doute raison. En fait, ils utilisent eux aussi leurs propres check-lists, conscientes ou non, rationnelles ou émotionnelles. Dans ce livre, vous trouverez le fruit de la recherche des meilleures check-lists qui ont montré leur utilité dans les domaines du marketing et de la communication en Allemagne. Nous avons vérifié leur validité pour un public français. Mais si vous pensez que certaines check-lists pourraient être utilement modifiées, n'hésitez pas à nous communiquer vos recommandations. Nous nous

ferons un plaisir d'étudier vos propositions et d'en tenir compte dans les prochaines éditions. Notre souhait est de vous apporter une base utile et facile à adapter à votre démarche marketing. Ensemble, nous pourrions enrichir cette base par le fruit de votre expérience. Nous vous souhaitons une bonne lecture et une utilisation profitable de cet ouvrage.

M. BAUMANN  
IFAM France

**L**es check-lists suscitent aujourd'hui un véritable engouement, après quelques années passées au purgatoire.

Ce livre propose un ensemble très complet de check-lists aux acteurs de la fonction Marketing. Il est le fruit du travail d'une équipe de spécialistes guidés par un même leitmotiv : « Innover et agir ». En résulte ce guide clair et précis, outil de travail performant, englobant toute la complexité du marketing.

## La performance des check-lists

Il fallait à la fois rendre compréhensible toute la complexité du marketing, présenter des solutions concrètes et répondre aux préoccupations de ceux qui cherchent à structurer leur démarche. Grâce aux check-lists présentées ici,

- vous pouvez standardiser certains processus ;
- vous envisagez de nouvelles manières de procéder ;
- vous disposez des points-clefs dont il faut tenir compte dans vos projets marketing ;
- vous êtes sûr(e) de n'oublier aucun élément décisif ;
- votre potentiel créatif s'active, grâce à des idées et des approches nouvelles.

## Préparer les décisions

Somme des connaissances fondamentales du marketing, les check-lists vous aident à *préparer vos décisions, afin de mieux les prendre*. C'est là leur vocation. Le marketing est un domaine très vaste opérant avec de multiples instruments. En

effet, par ses activités marketing, l'entreprise concrétise les bases de sa politique stratégique (de distribution, de produit, commerciale, etc.). Par l'approche marketing, l'entreprise fixe les objectifs et les moyens, par exemple le marketing-mix. Chaque élément du marketing-mix constitue en lui-même déjà une cellule décisionnelle pour l'utilisation optimale des outils et des méthodes.

## Planifier les actions

La préparation des phases décisionnelles n'est qu'un volet de l'ouvrage. Cet ouvrage pragmatique s'adresse à tous les acteurs du marketing : aux responsables marketing, aux directeurs commerciaux, aux responsables grands comptes, aux correspondants de l'agence de publicité, etc. Les check-lists assistent chacun dans ses tâches pointues quotidiennes :

- Où trouver les informations commerciales essentielles pour introduire un nouveau produit ?
- Quel est l'essentiel de la création d'une marque, d'un nom ?
- Comment organiser une action promotionnelle ?

*Les check-lists du marketing* vous apportent les réponses.

Certes, il est impossible de couvrir toute la complexité de chaque domaine et le marketing n'en fait pas l'exception puisque chaque instrument de l'ensemble que représente le marketing-mix met en place ses propres méthodes, mesures, etc. Toutes les ramifications du marketing en font une œuvre complexe, dont cet ouvrage a su capter l'essentiel.

## Simplifier la complexité

Les *check-lists* du marketing sont la conséquence directe de notre compréhension du marketing : c'est un état d'esprit d'une part, une mission incombant à la direction de l'entreprise, d'autre part. Le marketing décide des instruments et des moyens à mettre en œuvre. Les *check-lists* adhèrent parfaitement à cette logique :

- La première partie concerne *les tâches et les fonctions du marketing (Le marketing, un état d'esprit)*, et les diverses formes organisationnelles (**Le marketing dans l'entreprise**). Cette partie pose la base de la gestion interne.
- La partie sur les paramètres de la gestion externe optimale concerne la *stratégie (La stratégie et la planification du marketing)* et la politique d'information et de communication qui sont les facteurs essentiels de la phase de préparation décisionnelle (**L'information marketing**).
- Comme pour les *liens hypertextes*, vous naviguez entre les *instruments du marketing-mix*, selon vos besoins.
- La politique de communication essentielle pour la réussite du marketing englobe la *politique publicitaire*, la *promotion des ventes* et les *relations publiques*.
- Les *check-lists* sur la *gestion de la force de vente* et le *contrôle marketing* montrent indéniablement leur importance pour le marketing.
- Parfois, il est impossible d'exprimer des choses complexes simplement. Les glossaires proposés dans certains chapitres sont alors très utiles...

Les outils marketing, c'est-à-dire les instruments du marketing-mix, sont au centre de l'ou-

vrage. La place laissée à l'élaboration des visions, des philosophies d'entreprise et des stratégies globales est secondaire. Ce sont là des choix dépassant largement le cadre de ce livre !

## Manager par *check-lists*

Les *check-lists* sont un outil de travail et en tant que tel un guide vers les solutions adéquates. C'est la raison pour laquelle la première *check-list* montre comment créer d'autres *check-lists*. Par conséquent, vous pouvez modifier, compléter, compresser ou enrichir votre ouvrage en réalisant d'autres *check-lists* afin qu'il devienne un ensemble animé et évolutif s'adaptant à tous les contextes marketing.

Les *check-lists* ont été élaborées par une équipe d'auteurs expérimentés. Nous les remercions pour l'engagement pris, le temps qu'ils ont consacré à l'ouvrage et la patience avec laquelle ils ont collecté et analysé les informations.

Pour ce projet, nous avons mis en pratique nos connaissances acquises au cours des dernières années. Chaque information a été vérifiée, avant de créer la *check-list* correspondante. Les *check-lists* du marketing sont nées de cet effort de consolider le savoir-faire pragmatique avec notre expérience pratique et avec les ouvrages techniques publiés sur le sujet. Certes, certaines répétitions pourront vous surprendre. Pour des raisons d'efficacité, la densité des informations contenues dans chaque *check-list* nous y oblige. Ceci dans un souci constant de clarté et de simplicité.

La collaboration avec des entreprises de l'industrie, du commerce et des services, représentatives des secteurs d'activité les plus divers, nous a permis de réunir des expériences

variées, pour mieux saisir toute la complexité de l'univers marketing.

Malgré tout le soin que nous avons apporté à la conception de l'ouvrage, des questions, des remarques ou des critiques subsistent certainement, car, comme tous les autres domaines, le marketing évolue constamment. Vos suggestions et vos questions nous intéressent. Et si, pour un conseil, vous souhaitez nous contacter, vous pouvez contacter :

Michel BAUMANN  
IFAM France  
Strategy Park BP 232  
68315 Mulhouse-Illzach  
E-mail : IFAM@wanadoo.fr

Nous vous souhaitons de réussir avec *Les check-lists du marketing* !

Helma Richter-Sjö et Malte w. Wilkes  
Institut IFAM, Düsseldorf

# Comment construire une check-list ?

## 1. Check-list informative

- Quoi (les informations) ?
- Qui (la cible) ?
- Comment (les techniques) ?
- Quand (la durée, le moment) ?
- Où (l'endroit) ?
- Avec quoi (moyens à mettre en œuvre) ?
- D'où (la source d'approvisionnement) ?
- Pour quoi faire (l'utilisation ultérieure) ?

## 2. Check-list de contrôle

- Actualité
- Frais
- Opportunité
- Simplicité

- Difficultés
- Flexibilité
- Fonctionnalité
- Précision
- Utilité
- Priorité
- Faisabilité
- Sécurité
- Esprit systématique
- Contrôlabilité
- Intégralité
- Absence de contradictions
- Rentabilité
- Tendances futures

# I. Le marketing, un état d'esprit

La réussite d'une entreprise se construit sur plusieurs éléments dont font partie :

- Le *produit* ou le *service* à commercialiser.
- La *stratégie commerciale* pilotant le produit ou le service.
- La *communication* avec les consommateurs.
- La *promotion des ventes* et des *relations publiques* qui ont, en général, un impact positif sur les ventes.
- Les décisions concernant le *prix d'un produit*, la *distribution* et les *services*, la *force de vente* (la gestion de la force de vente).
- Les *études de marché* pour collecter et analyser les informations pertinentes et, enfin, le *contrôle marketing* afin de gérer et de mesurer le résultat commercial du produit/service.

Ce sont là des facteurs-clefs pour réussir la promotion d'un produit/service. Et tous sont chapeautés par le marketing. Si l'offre constitue le véhicule, la stratégie marketing est le *plan de vol*. Les instruments du marketing, la politique de distribution, la politique de prix, la politique publicitaire, la promotion des ventes et les relations publiques *participent à la promotion* du produit/service *via* le marché ou le public ciblé. La *stratégie marketing supervise tous les instruments*. Dans le cas idéal, les deux images, celle de l'entreprise et de la marque, y fusionnent. C'est à partir de cette source, initiatique et centrale, que l'univers marketing se construit. *Les véritables visions émergent de là et, en se confondant avec les visions commerciales, l'entreprise obtient inéluctablement des résultats.*

La politique de Nivea est un exemple significatif. Pendant des années, le concept de la marque n'a pas évolué. Aujourd'hui, Nivea est toujours d'actualité. Après avoir passé plusieurs années

au ralenti, au début des années 1990, le concept des crèmes polyvalentes connaît un renouveau. Nivea sort alors une gamme élargie par de nouveaux produits ciblant un public plus vaste sans changer le concept initial de marque. À tout moment, les stratégies ont su promouvoir et élargir la vision autour d'un concept de produit d'une excellente qualité. En tant que telle, la marque Nivea subsiste tout en évoluant, plus moderne et plus que jamais dans l'esprit du temps. Pour atteindre cet objectif, tous les instruments marketing et de communication ont été mis au point et adaptés. D'ailleurs, les résultats obtenus sont éloquentes, les chiffres en témoignent.

## 1. Les dimensions du marketing

En prenant exemple sur ce concept gagnant, deux perspectives permettent de mieux illustrer la vocation du marketing :

- Le *MARKETING* invite l'entreprise à définir ses orientations afin d'atteindre les objectifs fixés.
- Le marketing est une succession de deux phases. La première phase est celle des visionnaires faisant émerger des idées et des identités traduites en objectifs et stratégies. Ce marketing-là, c'est le *MARKETING UNIVERSEL*, force motrice de la phase consécutive, celle des instruments : le marketing-mix, la politique de produit, de communication (la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques), de prix et de distribution.



Les spécialistes parlent de *marketing stratégique* et de *marketing opérationnel*. Ces deux dimensions sont étroitement liées et se complètent. Sans stratégie adéquate, la politique de produit ou du service est forcément inefficace. Mais la stratégie seule est insuffisante si elle n'est pas accompagnée d'actions adéquates. Et un produit innovant n'est rien sans stratégie commerciale. Innover pour le plaisir d'innover ne rapporte rien. Le marketing n'est performant qu'à condition que les deux dimensions coopèrent.

## 2. Le MARKETING global

La définition du *MARKETING* dépasse largement le cadre de cette tendance récente désignant des instruments de communication qu'il s'agisse du télémarketing, du marketing relationnel, du marketing direct, etc. Ce sont simplement des techniques de commercialisation qu'il faut distinguer du *MARKETING* dans sa globalité. Pour nous, le *MARKETING* est plus que la somme de ces techniques, plus que la mise en pratique concordante des différents instruments. *Le MARKETING correspond à une vision, une philosophie du marché. Il aide l'entreprise à poursuivre ses objectifs de production, de commercialisation et de gestion.*

Pour créer un produit avec une image forte, sans idées *ingénieuses*, aucune technique marketing ne fera l'affaire. Une bonne publicité résulte de la convergence des stratégies et des ambitions honnêtes. C'est pourquoi, oubliez votre vieux concept marketing et élaboriez des *concepts valables*. Certes, pour cela, les professionnels du marketing sont irremplaçables. Visionnaires, ils savent promouvoir un service/produit sur un marché en général saturé. Le

marketing est un outil et non une bonne action. C'est la définition même du marketing *soft* : savoir penser hiérarchie et son contraire, être ferme, logique et rationnel, et l'inverse quand cela s'impose.

Dans ce sens, le marketing *soft* est *doux* et *radical* à la fois. Par conséquent, *MARKETING* et *marketing* sont deux concepts différents. Le premier vise davantage le concept philosophique, une vision impossible à élaborer avec des check-lists. L'autre relève de la gestion pragmatique avec les instruments du marketing-mix, c'est le thème central de l'ouvrage.

## 3. Le marketing pro-actif

Le positionnement est un élément-clef du développement des produits et des stratégies. Sans la connaissance et l'anticipation des besoins du marché et des désirs des consommateurs, le nouveau produit ne fera pas long feu sur le marché. Cependant, les études de marché, qui représentent pourtant un moyen performant, ne permettent pas toujours d'anticiper l'évolution des marchés si l'esprit de créativité et l'audace font défaut à l'entreprise. Cela n'a rien d'étonnant car, avec sa méthodologie, l'anticipation des tendances reste toujours ancrée sur le *statu quo*, puisque les études ne reflètent principalement que le présent. La création de véritables scénarios futuristes reste alors une utopie.

Dans le marketing, pour obtenir une position de leader, outre la *force de frappe* de l'entreprise, décisive à la compréhension des besoins réels, l'entreprise doit savoir se démarquer de la concurrence en se servant des moyens existants (les produits/les services). En outre, elle doit

être capable de créer et d'anticiper les besoins afin de répondre à la demande du public en proposant un nouveau service/produit. Le *marketing d'innovation* est la fonction la plus complexe et la plus conséquente des fonctions marketing.

## 4. La position du marketing dans l'entreprise

*De nombreuses entreprises poursuivent un marketing de la demande bien que les marchés aient changé considérablement.* La commercialisation tient une position centrale au sein de l'entreprise. Le service marketing, à condition qu'il existe, est souvent considéré comme moins important que la vente. Il n'est pas rare que le marketing soit épinglé comme centre de coûts plutôt que d'être qualifié de centre de profits. L'attribut *dépensier* s'accroche fréquemment au marketing puisque, en général, la vente récolte seule les résultats en faisant du chiffre, à l'inverse du marketing. Certes, les résultats commerciaux sont concrets, conformément aux objectifs de maximisation des profits que poursuit l'entreprise. Pourtant, le marketing est la force motrice des actions commerciales. Ce fait, on préfère habituellement l'ignorer. Le marketing occupe pourtant la position-clef, car :

- Seule une stratégie de produit claire peut assurer l'avenir à moyen et à long terme et anticiper les changements démographiques et commerciaux. C'est du ressort du marketing.
- Sans l'appui de la communication, la force de vente devrait redoubler ses efforts pour satisfaire aux objectifs commerciaux. Dans certains secteurs, avec des marchés très étroits, par exemple celui des biens de con-

sommation, la communication est un moyen dont la force de vente ne peut se passer.

- Accorder et coordonner tous les instruments marketing est l'affaire du département marketing opérationnel ou du marketing d'études.

Les frontières entre la commercialisation/vente et le marketing sont très nettes :

- L'objectif de la vente/commercialisation consiste à optimiser le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise.
- Le marketing doit constamment améliorer l'offre, autrement dit, augmenter l'attractivité des produits/services.

Le marketing est susceptible de transformer une simple crème en Nivea, une voiture en Twingo ou Jaguar, une revue ordinaire devient *Le Nouvel Observateur* ou *Marianne*. Pendant que le rôle du service de commercialisation/vente se limite à en augmenter le chiffre d'affaires ou la rentabilité.

*Le MARKETING est l'affaire de la direction.* Pour gérer des entreprises et des produits/services, il est indispensable de définir des grandes lignes de gestion que seuls les managers de l'entreprise sont habilités à mettre en place.

Quant au marketing stratégique, il gère les produits et les portefeuilles de produits. Il met en pratique les stratégies globales de l'entreprise. Puis, le marketing opérationnel met en œuvre les instruments.

## 5. Définition du marketing

Conscients de la dimension du marketing, nous avons préféré commencer par analyser le phé-



nomène *marketing*. Les définitions sont habituellement tellement compressées qu'il faut s'y reprendre à au moins trois fois pour les comprendre. Cependant, dès l'instant où les définitions du marketing sont claires, cela devient plus facile à comprendre :

- Le marketing est à l'origine du succès.
- Le marketing crée des identités.
- Le marketing est l'utilisation d'instruments, (le marketing-mix) afin de créer des marques et de se différencier de la concurrence.
- Le marketing est l'affaire de la direction.

Les ouvrages professionnels donnent de multiples définitions du marketing. Souvent, la stratégie fait défaut. Par conséquent, une définition en des termes plus larges s'impose :

Le **MARKETING**, par la mise en œuvre opérationnelle de ses instruments, crée les lignes conductrices de la gestion et de l'offre (les produits/les services). Sa vocation est de répondre

aux besoins des consommateurs/acheteurs potentiels afin d'assurer la réussite de l'entreprise sous la forme de bénéfices.

En conclusion, le marketing n'est pas un simple terme, mais plutôt un phénomène complexe qui prend de l'ampleur. Dans notre société médiatisée à outrance, la communication et l'information, la parole écrite ou parlée – ou l'image – comptent plus que jamais. Une offre sans concept de communication adapté ne pénètre plus le marché. Les marchés sont dominés par les règles de la communication et personne ne peut y échapper. Dans ce sens, le marketing ouvre également des portes. C'est la raison pour laquelle toutes les activités marketing se conforment au principe suivant :

*Ne jamais agir sans que le public le sache, car toute action dissimulée est vaine. Faire connaître ses actions et ses atouts est le seul moyen d'atteindre la cible.*

# Fonctions et missions du marketing

## 1. Fonctions internes

- Veiller à la cohérence entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs marketing
- Mettre au point de nouveaux produits
- Optimiser ou faire évoluer les gammes de produits existantes
- Contrôler les centres de coûts
  - ⇒ les moyens financiers
  - ⇒ les coûts de fabrication ou de production
  - ⇒ les coûts d'approvisionnement
- Vérifier les moyens de communication
  - ⇒ notamment le rapport optimal ou équilibré entre les instruments marketing
  - ⇒ par rapport à leur performance

## 2. Fonctions externes

- Rechercher les informations
  - ⇒ la cible actuelle
  - ⇒ la cible potentielle
  - ⇒ la concurrence sur le marché
  - ⇒ les tendances du marché
  - ⇒ d'autres informations pertinentes

- 
- Surveiller la position fondamentale de l'entreprise sur le marché (positionnement, image)
  - Surveiller les prix (par rapport aux prix pratiqués par la concurrence)
  - Surveiller les circuits de distribution

## 3. Développement des stratégies

- Stratégie de l'entreprise
  - ⇒ l'entreprise dans sa globalité
  - ⇒ par branche d'activité
- Stratégie de produit
  - ⇒ chaque produit
  - ⇒ par portefeuille de produits
  - ⇒ les services

## 4. Veille commerciale

- Sources d'informations internes
  - ⇒ les analyses réalisées en interne
  - ⇒ les études existantes
  - ⇒ la presse, les revues
  - ⇒ les documents de la concurrence
  - ⇒ les rapports des commerciaux
- Sources d'informations externes
  - ⇒ les études de marché publiées
  - ⇒ les études de marché réalisées pour le service marketing par des cabinets d'études externes

## 5. Sélection et gestion des instruments marketing pertinents

- Politique de produit
- Politique de distribution
- Politique de prix
- Politique publicitaire
- Promotion des ventes



# Fonctions et missions du marketing

- Relations publiques
- Gestion des ventes et des services internes et externes

## 6. Définition des mesures (sélection)

- Politique de produit
  - ⇒ innovation des produits
  - ⇒ variation des gammes de produits
  - ⇒ diversification des produits
  - ⇒ élimination de produits
  - ⇒ prestations de services
  - ⇒ garanties offertes
- Politique de distribution
  - ⇒ vente directe
  - ⇒ vente indirecte
  - ⇒ distribution physique
- Politique de prix
  - ⇒ politique des prix forts
  - ⇒ politique des prix bas
  - ⇒ fixation du prix en fonction de la concurrence
  - ⇒ conditions de vente (rabais, bonus, escomptes, etc.)
  - ⇒ conditions de livraison et de service
- Politique publicitaire
  - ⇒ actions publicitaires par les différents médias
  - ⇒ communication ciblée

- au niveau du consommateur final
- au niveau des distributeurs

- Promotion des ventes
  - ⇒ actions de promotion à l'adresse des consommateurs finaux
  - ⇒ actions de promotion destinées aux canaux de commercialisation
  - ⇒ placement de produit
  - ⇒ sponsoring

- Relations publiques
  - ⇒ relations publiques actives
  - ⇒ relations publiques réactives

- Gestion de la force de vente
  - ⇒ information
  - ⇒ formation des commerciaux
  - ⇒ incentives
  - ⇒ rémunération

## 7. Contrôle marketing (sélection)

- ⇒ contrôle
- ⇒ révision
- ⇒ audit

∇ Cette check-list donne une vue d'ensemble des fonctions du marketing. Vous trouverez des informations plus détaillées dans les check-lists concernées.

# II. Le marketing dans l'entreprise

## 1. L'organisation du marketing, hier et aujourd'hui

Au fur et à mesure de l'intégration de la fonction marketing dans les entreprises, les formes organisationnelles se sont modifiées. Il y a encore trente ans, les activités marketing étaient plutôt l'exception et, en général, rattachées à la commercialisation. Les instruments marketing, par exemple les études de marché, la publicité, etc., étaient moins importants pour l'entreprise. En l'absence d'un département central, l'innovation et la promotion des produits étaient l'affaire de plusieurs services.

Puis, avec l'intensification des marchés, la multitude croissante des tâches marketing internes et externes, l'entreprise a intégré une nouvelle fonction, le *département marketing autonome*. Dans les entreprises modernes, le marketing occupe une position-clef stratégique. La commercialisation, les études de marché, etc. sont rattachées au département marketing. Le marketing coopère étroitement avec les autres fonctions vitales de l'entreprise que sont la production, les finances, la recherche et le développement.

## 2. L'intégration du marketing au sein de l'entreprise

L'intégration du marketing au sein de la structure de l'entreprise est une mission très complexe. De nombreux facteurs internes et externes sont à prendre en considération. Parmi les facteurs internes à l'entreprise, on peut citer les objectifs, l'ancienneté et la taille de l'entreprise, ses potentiels financiers et ses moyens, la

qualification des salariés, la nature, le nombre et l'hétérogénéité des produits et des gammes de produits, les réseaux de distribution, etc. Les facteurs externes sont, par exemple, la nature, le nombre, le volume des marchés de l'entreprise, le cycle de vie des produits, la structure des besoins, le pouvoir d'achat des consommateurs, la performance des circuits de vente indépendants, les rapports avec la concurrence, les normes, la législation en vigueur, etc.

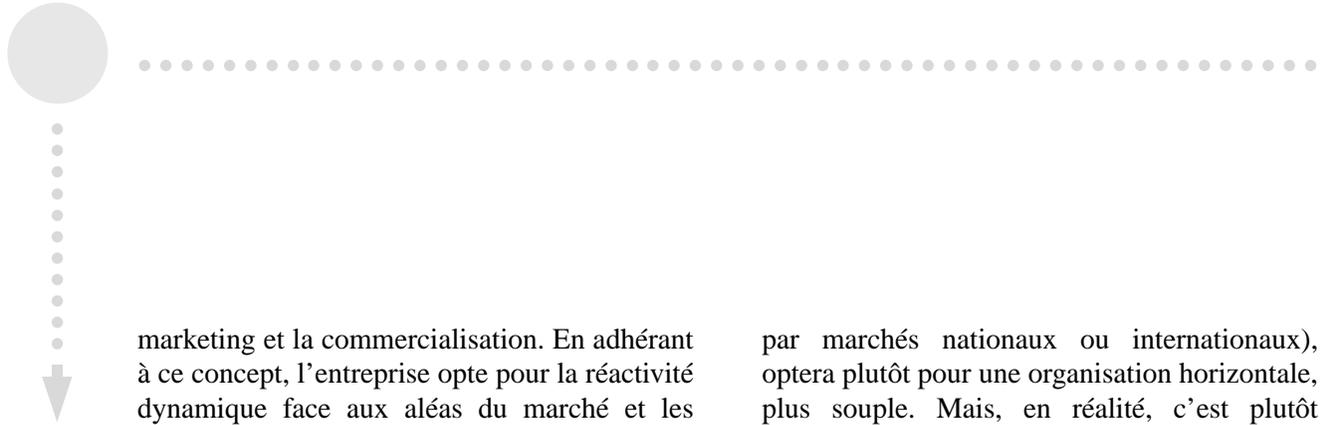
Lorsque le département marketing est opérationnel et ses activités cohérentes, la cohésion interne est bonne entre les services rattachés au marketing – l'approvisionnement, la production et la commercialisation – sans antagonisme entre les compétences de chaque service. Il est essentiel que l'entreprise sache s'adapter et rester performante, malgré les aléas concurrentiels.

Certes, en règle générale, cela va de soi. Mais encore aujourd'hui, certaines entreprises n'en tiennent toujours pas compte. Et pourtant, pour consolider sa position sur le marché et résister à la compétitivité acharnée, l'entreprise doit s'armer et faire valoir deux atouts majeurs :

- Elle réagit promptement mais sans précipitation aux aléas du marché.
- Souple et performante, elle sait adapter sa politique commerciale et être à l'écoute de ses clients.

C'est pourquoi il est essentiel que le marketing coopère étroitement avec les autres services de l'entreprise. Cependant, aussi performant qu'il soit, le marketing est impuissant si l'entreprise a une structure hiérarchique trop rigide qui voue à l'échec toute activité des autres départements.

Issu de cette expérience, le concept du *time-to-market* est actuellement mis en pratique par le



marketing et la commercialisation. En adhérant à ce concept, l'entreprise opte pour la réactivité dynamique face aux aléas du marché et les attentes des clients, au détriment de la perfection absolue, de toute façon illusoire.

Qu'importe l'approche marketing, tous les concepts ciblent toujours l'organisation, la gestion, les salariés, leurs tâches, leur qualification et les processus.

### 3. Les formes organisationnelles du marketing

La forme d'organisation la plus classique est celle de la hiérarchie verticale et unidimensionnelle où toutes les tâches analogues ou similaires sont réunies. Dans ce mode d'organisation, des cadres supérieurs techniques ou administratifs sont responsables de la qualité du travail au sein de leur service. Cependant, l'organisation centralisée confinée dans l'étroitesse d'un service, présente l'inconvénient d'avoir des méthodes et des objectifs assez répétitifs, dépassant rarement les compétences du service. De ce fait, il est difficile de gagner une vue d'ensemble. (Référez-vous aux check-lists concernées pour plus d'informations précises sur le pour et le contre de l'organisation centralisée).

L'organisation horizontale est une forme hiérarchique où les responsabilités sont plus décentralisées. Elles suivent la segmentation en zones géographiques ou en secteurs, c'est-à-dire par produit, portefeuille clients ou région. L'entreprise dominant le marché national ou international par exemple, quelle que soit la segmentation (par région, par zones Nielsen ou

par marchés nationaux ou internationaux), optera plutôt pour une organisation horizontale, plus souple. Mais, en réalité, c'est plutôt l'exception, car ce modèle organisationnel est très complexe.

L'organisation matricielle est une forme plus récente. Dans l'organisation matricielle, la priorité va à la coordination, à la flexibilité et à l'innovation qui sont des fonctions vitales pour l'entreprise. C'est la gestion coordonnée, simultanée et égalitaire des fonctions et des produits (ou bien des régions et des portefeuilles de clients) qui prime. L'organisation matricielle est à l'opposé de la hiérarchie verticale où tout est centré sur une seule personne, (le chef de produit, par exemple, avec la problématique habituelle de la définition des frontières entre chaque domaine de compétence).

Dans l'organisation matricielle, le chef de produit est *coordinateur* et *chef de produit* ou de *famille de produits*, au même titre que les autres chefs de produit et de fonction. Gestionnaire de son produit, il en est le seul responsable pendant que le manager fonctionnel décide des méthodes à mettre en pratique.

La sous-traitance de certaines tâches (*outsourcing*) en fait partie. Les entreprises font appel à des sociétés de services indépendantes, des cabinets d'études ou des agences-conseil, par exemple. La décision de *faire ou de laisser faire* (*make or buy*) est un facteur-clé pour l'entreprise, ne serait-ce que pour des raisons de rentabilité. Par conséquent, vous trouverez dans cette partie la check-list sur la sous-traitance, un outil performant pour vous accompagner jusqu'à la décision du faire ou du laisser faire (notamment en termes de publicité, de promotion des ventes, de sponsoring).

# Formes organisationnelles du marketing

## 1. Organisation verticale

□ Marketing orienté fonctions : chaque cadre est spécialiste dans son domaine, par exemple la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques, etc., sans pour autant s'occuper en particulier d'un client, d'un marché ou d'un produit. L'ensemble des activités marketing est géré par le directeur du marketing.

## 2. Organisation par secteur/domaine

□ Marketing orienté produit : la ventilation se fait par produit ou par groupe de produits. Le chef de produit ou de famille de produits est épaulé par les spécialistes de la publicité, de la promotion, etc. À nouveau, les services commerciaux sont rattachés à la direction marketing.

□ Marketing focalisé sur le client : le responsable clients assiste certains groupes de clients afin de créer une relation favorable entre son entreprise et le client pour l'ensemble des produits. Il est épaulé par les collaborateurs de la publicité, de la promotion, etc. Le responsable de clients travaille sous la tutelle du directeur marketing.

□ Marketing par zone : le responsable d'une zone commerciale gère par exemple plusieurs zones en France, des zones Nielsen, un pays ou plusieurs pays en Europe, etc. Pour cela, il est assisté par plusieurs spécialistes de la publicité, de la promotion des ventes, etc. Le directeur marketing est son supérieur hiérarchique

## 3. Organisation horizontale

□ Organisation matricielle : répartition optimale des tâches de chaque fonction, produit et marché. Le chef de produit est l'unique responsable de produit pendant que le responsable de fonction décide des méthodes à mettre en place.

∇ Les avantages et les inconvénients de chaque forme organisationnelle sont décrits dans les check-lists suivantes.



# Organisation marketing par fonctions

## 1. Caractéristiques

- Les tâches, les compétences et les responsabilités sont réparties par fonction (par exemple entre la publicité, la promotion des ventes, la conception, les études de marché)
- Le responsable d'une fonction travaille avec des responsables de produit, client ou marché
- La responsabilité globale relève du ressort du directeur du marketing
- ∇ On peut nommer un chef de produit ou un responsable de coordination (qui intervient à titre consultatif). Il gère son service et assure la cohérence des gammes de produits.  
*Inconvénient* : en règle générale, le chef de produit, bien que responsable, a un champ d'action restreint.

## 2. Avantages

- Les tâches sont effectuées par des spécialistes
- Les responsabilités sont clairement définies, par conséquent, meilleure performance dans l'accomplissement des tâches
- La mise en œuvre d'une politique commerciale cohérente est facile
- Il n'y a aucun risque de concurrence entre les produits de la même enseigne

## 3. Inconvénients probables

- La charge de gestion est lourde pour le directeur du marketing. Des capacités et des ressources précieuses sont sacrifiées

- Le directeur marketing centralise les décisions, c'est une source de frustration et de démotivation pour ses collaborateurs
- Le processus décisionnel est trop long
- Absence d'innovations véritables
- ⇒ Pour chaque projet, les spécialistes travaillent dans un cadre étroit peu favorable à la cohésion interne
- ⇒ Il n'y a pas de communication entre les différents intervenants
- Absence de vue d'ensemble
- Circuits de communication et de coordination trop longs
- Absence de motivations pour faire du résultat quelle que soit la marque donnée
- Mauvaise coordination de la gestion des produits et des marchés

## 4. Recommandée dans le cas où

- l'entreprise n'est présente que sur un seul marché,
- la gamme de produits est étroite,
- le marché est relativement homogène,
- la clientèle est relativement homogène,
- la spécialisation est plus avantageuse comparée aux multiples inconvénients de la mauvaise coordination des produits/marchés/clients.



# Organisation marketing orientée produits et familles de produits

## 1. Caractéristiques

- Organisation du service par produit/famille de produits
- Un chef de produit par produit ou famille de produits, responsable des collaborateurs de la publicité, de la promotion des ventes, des études de marché, etc.
- Il travaille sous la responsabilité du directeur du marketing

∇ Dans ce système, le chef de produit est responsable de la planification, de la coordination et du contrôle. Le directeur du marketing est son supérieur hiérarchique direct. Une organisation marketing par produits/familles de produits est adaptée lorsque des produits (ou famille de produits) phares nécessitent une approche individualisée et que les résultats attendus justifient un tel investissement.

## 2. Avantages

- Priorité aux produits ou aux familles de produits et, par conséquent, aux performances commerciales
- Délimitation claire des compétences
- Voies hiérarchiques plus courtes

- Identification plus facile du produit
- Meilleure flexibilité
- Promotion de l'innovation
- Des collaborateurs plus créatifs et motivés, chacun s'identifiant aux résultats
- Meilleure réactivité commerciale de l'entreprise grâce à la proximité du marché
- Moins de charge de travail pour la direction marketing

## 3. Inconvénients probables

- Coordination des fonctions trop complexe
- Risque de *doublon*
- Réticence des chefs de produits quant à l'élimination de leur(s) produit(s)

## 4. Recommandée dans le cas où

- l'entreprise dispose d'un portefeuille de produits variés,
- les gammes de produits sont très hétérogènes,
- il s'agit de biens de consommation,
- les marchés sont dynamiques.



# Organisation marketing orientée clients

## 1. Caractéristiques

- Répartition par client ou groupes de clients
- Un responsable clientèle par client ou groupes de clients, chargé de créer une relation de confiance entre les vendeurs et les acheteurs, et cela pour tous les produits.
- Le chef du service clientèle dispose d'une équipe responsable de la publicité, de la promotion des ventes, etc.
- Le directeur marketing est son supérieur hiérarchique direct.

∇ Cette forme d'organisation permet de rattacher le responsable du service clientèle à la direction du marketing. Il est chargé, pour l'essentiel, de faire remonter les informations du terrain. Par ailleurs, il planifie et gère le suivi des clients. Il arrive que le responsable du service clientèle gère la coordination des produits et du service. Dans ce cas, il est entièrement responsable de toutes les décisions marketing.

## 2. Avantages

- Plus grande proximité des clients ou groupes de clients
- Marketing individualisé
- Suivi et analyse très ciblés des besoins des clients ou groupes de clients
- Réaction rapide aux changements du marché
- Si le responsable du service clientèle occupe également le poste de chef de produit, la charge du directeur du marketing en est allégée

- Activités marketing très ciblées sur le client
- Chiffre d'affaires et bénéfices garantis

## 3. Inconvénients probables

- Le responsable du service clientèle n'a pas de pouvoir décisionnel lorsqu'il rapporte à la direction.
- Dans le cas où le chef de service clientèle rapporte à la direction, il ne peut pas décharger le directeur du marketing d'une partie de son travail.

## 4. Recommandée dans le cas où

- les clients ou les groupes de clients sont très hétérogènes,
- le portefeuille de clients est conséquent.

## 5. Segmentation des clients ou groupes de clients

- par groupe d'acheteurs, en
  - ⇒ acheteur final,
  - ⇒ clients des commerces de gros,
  - ⇒ clients des supermarchés et hypermarchés,
  - ⇒ \_\_\_\_\_
- Volume absorbé
- Comportement à l'achat
- \_\_\_\_\_



# Organisation marketing géographique

## 1. Caractéristiques

Segmentation géographique :

- ⇒ par région,
- ⇒ par zone Nielsen,
- ⇒ par zone de vente,
- ⇒ par département,
- ⇒ par zone rurale,
- ⇒ marché européen,
- ⇒ marché américain.

⇒ \_\_\_\_\_

- Chaque zone géographique est gérée par un responsable régional responsable de l'ensemble des produits, des relations commerciales entre vendeur et acheteur.
- Le responsable régional est assisté dans sa tâche par des assistants de la publicité, de la promotion des ventes, etc.
- Son hiérarchique supérieur est le directeur marketing qui centralise la prise des décisions d'envergure.

## 2. Avantages

- Davantage de proximité avec le client (essentiel pour des régions où le pouvoir d'achat est élevé)

- Marketing individualisé en fonction de la région
- Veille et analyse ciblée des zones de vente

## 3. Inconvénients probables

- Le directeur régional est dans une structure hiérarchique très rigide, dans le cas où il doit rapporter à la direction de l'entreprise.
- Si sa fonction est rattachée à la direction, il ne peut pas assister le directeur du marketing dans son travail.

## 4. Recommandée dans le cas où

- la zone de vente est très importante
- il s'agit d'une multinationale
- d'une région à l'autre, le comportement des acheteurs varie fortement
- les produits sont homogènes et faciles à gérer
- ∇ L'organisation par fonction, par produit, par client, par marché, etc. sont des formes d'organisation parmi d'autres. En général, la plupart des entreprises optent pour des formes mixtes.



# Organisation matricielle

## 1. Caractéristiques

- Répartition optimale des tâches et des fonctions, des produits et des marchés (orientée produit, l'organisation est horizontale, orientée fonction, elle est verticale).
- Décideur du *quoi* et du *quand*, le chef de produit gère et représente son produit ou sa famille de produits.
- Le directeur des opérations décide des méthodes à mettre en œuvre.
- ∇ L'organisation matricielle est multilinéaire, c'est-à-dire un service ou un responsable de produit, par exemple, rapporte à deux chefs dans deux fonctions différentes. Le service ou le chef de produit reçoit des instructions des deux directeurs.

## 2. Avantages

- Répond aux exigences du marketing intégré
- Absence d'une structure hiérarchisée

- Favorable au travail en équipe
- La rapidité de la prise de décisions est assurée par les spécialistes. Les informations et données circulent d'un service à l'autre sans déperdition.

## 3. Inconvénients probables

- Les relations sont parfois conflictuelles entre le chef de produit et le directeur d'une fonction, dans le cas où les compétences de chacun ne sont pas évidentes.
- En définissant clairement les responsabilités et les compétences de chacun, il est possible de prévenir les conflits entre les spécialistes de services différents.

## 4. L'organisation matricielle est recommandée pour les entreprises dotées d'un portefeuille de produits important.



# Critères de choix pour l'organisation marketing

## 1. Critères internes

### 1.1. Entreprise

Structure et organisation actuelle

⇒ directives

⇒ chartes d'entreprise

⇒ qualifications ISO et autres (audits écologiques, etc.)

⇒ organigramme

Forme d'entreprise (SARL, SA, etc.)

⇒ entreprise traditionnelle (en nom propre ou familiale)

⇒ entreprise nationale

⇒ entreprise multinationale

⇒ consortium

### 1.2. Objectifs de l'entreprise

Objectifs de croissance (en termes de chiffre d'affaires et de ventes)

Représentation géographique sur plusieurs sites de vente

Définition de sa position par rapport à la concurrence

Adaptation de la culture d'entreprise

### 1.3. Situation financière

Situation financière consolidée

Situation financière déséquilibrée

### 1.4. Type de production

Produits identiques ou semblables

⇒ quant à leur production

⇒ quant à leur commercialisation

Produits à identité forte

Produits complexes impliquant une bonne communication

### 1.5. Politique commerciale

Référence unique

Peu de références

Large gamme de produits ou de famille de produits

⇒ tous d'importance égale en termes de vente/chiffre d'affaires/bénéfices

⇒ positionnement différent pour chaque produit

⇒ un produit ou une famille de produits leader

### 1.6. Réseau de commercialisation

Vaste, implantation idéale

Déséquilibré

### 1.7. Personnel

Moyenne d'âge

⇒ élevée

⇒ basse



# Critères de choix pour l'organisation marketing

Ancienneté moyenne

⇒ élevée

⇒ faible

Mobilité

⇒ élevée

⇒ faible

Qualification

⇒ globalement très élevée

- de nombreux spécialistes
- quelques généralistes.

⇒ globalement moyenne

- de nombreux salariés sans formation spécifique ou formés sur le tas

Aptitudes des salariés

⇒ à coopérer

⇒ à travailler en équipe

⇒ à communiquer

⇒ à résoudre des conflits

## 2. Critères externes

### 2.1. Segmentation de la clientèle

Taille

⇒ élevée au moment mesuré

⇒ faible au moment mesuré

⇒ perspective : en augmentation

⇒ perspective : en déclin

Répartition géographique

⇒ homogène

⇒ concentrée sur une région

⇒ concentrée sur plusieurs régions

⇒ très dispersée

⇒ \_\_\_\_\_

Pouvoir d'achat

⇒ élevé

⇒ faible

Population

⇒ homogène

⇒ hétérogène

Suivi des clients

⇒ facile

⇒ nécessitant des moyens importants

### 2.2. Environnement concurrentiel

Concurrence

⇒ élevée

⇒ faible

Tendances

⇒ en augmentation

- de nombreux nouveaux produits commercialisés par de nouvelles entreprises



# Critères de choix pour l'organisation marketing

- de nombreux nouveaux produits commercialisés par des concurrents connus

⇒ stagnante

⇒ en baisse

## 2.3. Normes et législation

- Législation en vigueur
- Législation de l'Union européenne
- Normes et règlements du secteur d'activité

## 2.4. Environnement politique

- favorable
- défavorable
- sans importance

## 2.5. Données démographiques

- Augmentation des foyers composés d'une seule personne
- Changements des habitudes de consommation, (les consommateurs achètent moins de viande, par exemple)

- Modification des données démographiques

⇒ pyramide des âges

⇒ sociétés pluriethniques

## 2.6. Évolution technologique

- forte
- faible
- sans importance

∇ Cette check-list réunit les critères essentiels. Elle vous assiste lors de la mise en place de votre organisation marketing. Il est conseillé de vous centrer sur vos priorités (par exemple, forte concentration des clients = organisation marketing orientée client). Pour plus de détails sur l'organisation, reportez-vous à la check-list correspondante.



# Make or buy ?

## 1. Éléments fondamentaux

Dans un premier temps, pour votre entreprise, il est opportun de définir les tâches et les fonctions actuelles et futures du marketing, notamment les instruments de la politique de communication.

∇ Pour la performance et la rentabilité de l'entreprise, une vision à long terme (cinq à dix ans) s'impose.

En fonction de la situation financière, des domaines de compétences, de la gestion et du programme de formation, votre entreprise définit sa politique salariale : l'embauche de spécialistes dans certains domaines, par exemple des spécialistes en PAO, de l'Internet, de la création, des slogans publicitaires, etc., est-elle possible ?

Votre entreprise a sa propre agence de publicité : quel est le potentiel de créativité des collaborateurs ?

Vos collaborateurs suivent-ils les tendances du marché, les nouveautés en terme de publicité, etc. ?

Vos salariés ont-ils le goût du défi ?

∇ L'expérience montre qu'au bout de longues années de présence dans l'entreprise, les collaborateurs commencent à « ronronner », ce qui paralyse parfois leur esprit créatif, devenu peu dynamique et insensible aux changements.

Quelle est l'aptitude de vos salariés à prendre toujours des décisions de communication en cohérence avec les tendances actuelles ?

Pour la mise en œuvre d'un plan de communication, quelles sont les phases à mettre en place et à suivre dans l'entreprise ?

⇒ création/idée

⇒ texte/mise en pages

⇒ composition/épreuves

⇒ impression

Dans quelle mesure est-il préférable de faire appel à une agence-conseil afin de sous-traiter certaines missions ?

## 2. Politique financière

Quel est le coût de la fabrication en interne par rapport à l'achat et/ou à la sous-traitance ?

∇ Selon des analyses comptables récentes, il est peu rentable d'intégrer la gestion de la publicité à l'entreprise lorsqu'il s'agit de gérer des tâches classiques. Le centre de coût est trop important pour l'entreprise.

Il faut évaluer le pour et le contre de l'embauche d'un spécialiste (en termes de coûts supplémentaires).

Votre service marketing est-il capable de suivre les nouvelles techniques, notamment dans le domaine du multimédia ?

Vos frais fixes s'élèvent à combien ? Et quel est le rapport entre les frais fixes et le retour sur investissement en termes de

⇒ publicité

⇒ promotion des ventes



# Make or buy ?

⇒ sponsoring

⇒ \_\_\_\_\_

## 3. Flexibilité

Plus l'entreprise intervient sur du court terme, plus sa flexibilité est grande. Dans votre entreprise, est-ce le cas ?

Pour la coopération avec une agence-conseil, l'entreprise a le choix entre deux options plus ou moins flexibles :

⇒ elle préserve une grande autonomie et travaille avec plusieurs agences sans contrat d'exclusivité.

⇒ elle peut utiliser le réseau d'experts dont dispose l'agence et faire appel à des experts indépendants pour des missions spécifiques.

En conception, plus l'entreprise prêche la flexibilité, plus l'esprit créatif est recherché. Vos collaborateurs en sont-ils capables ?

⇒ dans le domaine de la publicité

⇒ dans le domaine de la promotion des ventes

⇒ dans le domaine du sponsoring

⇒ \_\_\_\_\_

## 4. Politique sociale

Vos équipes sont-elles soudées ? La cohésion interne au sein du service marketing est-elle satisfaisante ? Et la cohésion entre le directeur marketing, le chef de produit, le chef de produit junior et les autres collaborateurs de la publicité, de la promotion des ventes, du sponsoring, entre autres ?

Afin de forger le travail en petites équipes, des réseaux avec des structures d'intégration sont à prévoir. Dans vos réflexions, en avez-vous tenu compte ?

∇ La reconnaissance du travail et des compétences de chaque collaborateur est indéniablement un facteur-clef pour réussir la gestion des hommes et des femmes de l'entreprise. L'importance du marketing et en particulier celle de la communication est souvent méconnue, ce qui rend la position du marketing parfois difficile.

La sous-traitance de la communication aide à diminuer les tensions entre les services, et la planification, la création et la réalisation deviennent plus performantes. Le résultat de l'entreprise s'en ressent. Cela peut être un plus en faveur du *buy*.

## 5. Objectifs

L'entreprise est le seul maître à bord lorsqu'il s'agit d'édifier les bases décisionnelles et conceptuelles des stratégies à employer afin de réaliser les objectifs. L'agence-conseil n'y a pas sa place. L'entreprise en tient-elle compte ?

L'entreprise définit les bases de ses objectifs et est le maître d'œuvre de la planification. Qui assume cette responsabilité au sein de l'entreprise ?

Est-il nécessaire de faire appel à un cabinet de conseil indépendant pour la planification stratégique ? Si oui, pourquoi ?



# Make or buy ?

## 6. Connaissances du produit

- En règle générale, l'entreprise connaît mieux ses produits qu'un cabinet de conseil indépendant. Néanmoins, l'intervention des consultants indépendants experts dans leur domaine apporte parfois un plus à un projet en cours.
- Le briefing est un élément-clef dans la sous-traitance de la conception. Il faut apporter tout le soin requis à sa préparation. Avez-vous réuni toutes les informations indispensables pour l'agence-conseil ?

## 7. Créativité et compétences

- Quel est le potentiel de créativité de votre service ?
- ∇ En termes de créativité, l'agence-conseil indépendante est habituellement plus dynamique que le service de la publicité en interne.
- Êtes-vous *imbattable* en termes de recherches, de méthodes et de psychologie publicitaires, de théories de communication, de nouveaux médias, de méthodes de production, etc. ?
- La formation et la mise à niveau sont-ils des atouts de votre entreprise afin de maîtriser les nouvelles méthodes et outils de communication ?

- De par sa structure salariale, l'agence-conseil est plus à même de créer des concepts et de lancer des idées nouvelles. Ouverte à toutes les nouveautés, elle est un partenaire dynamique habitué aux défis et à la confrontation avec des idées et des concepts nouveaux. À ce niveau, l'agence-conseil a inéluctablement une avance sur l'entreprise où le courage de rompre avec des idées préconçues fait parfois défaut. Avez-vous tenu compte de cet aspect ?

## 8. Collaborateurs

- Combien de collaborateurs participent à la conception et à la réalisation de votre communication ?
- Les informations circulent-elles entre vous et vos collaborateurs ?
- Les effets de synergie existent-ils entre vos collaborateurs ?
- Quel est le degré de sécurité dont vos collaborateurs ont besoin ?
- Alors que le salarié de l'entreprise apprécie la sécurité d'emploi d'une grande structure, le salarié de l'agence-conseil est à la recherche de créativité dynamique. Prêt à accepter une situation professionnelle beaucoup plus instable, sa vision de la réalisation des objectifs est très différente de celle de l'entreprise.