

Toute la fonction marketing

Nathalie Van Laethem

Les habits neufs du marketing

Le marketing attendait sa bible : c'est chose faite avec [Toute la fonction marketing](#) (Dunod, 2005) de Nathalie Van Laethem, formatrice, consultante et experte en formation marketing à la Cegos. L'ouvrage embrasse en effet toutes les facettes de la fonction, les déclinant autour d'un concept inédit basé sur les notions de savoirs, de savoir-faire et de savoir être.

De nombreux ouvrages traitent du marketing ou de certains de ses aspects. Quelle est la spécificité de [Toute la fonction marketing](#) ?

[Toute la fonction marketing](#) s'adresse aux responsables marketing, directeurs marketing, chefs de produits et à tout marketeur cherchant à optimiser sa fonction au quotidien. L'ouvrage est axé principalement sur la pratique du marketing dans l'entreprise et n'apporte que les rappels théoriques nécessaires. Très peu académique, il est le fruit de mon expérience en entreprise, en tant que consultante et en tant que directrice des programmes marketing au sein de la Cegos. Il s'appuie aussi sur des échanges, nombreux, avec un réseau complet de consultants issus du terrain et experts dans différents domaines.

La spécificité principale de cet ouvrage réside donc dans l'aspect opérationnel des méthodes et des approches proposées, avec de nombreuses fiches-action, points et principes clés qui permettent aux responsables marketing une mise en application quasi immédiate.

L'ouvrage s'articule autour de trois grandes parties : les « Savoirs », les « Savoir-faire » et les « Savoir être ». Comment avez-vous abouti à ce concept ?

C'est un concept élaboré avec l'éditeur et qui correspond parfaitement à ma façon d'aborder le marketing en entreprise. Le responsable marketing trouvera dans la partie « Savoirs » les concepts clés de l'analyse stratégique marketing, et dans la partie «Savoir-faire » les méthodes et outils pour la mise en application opérationnelle. La partie « Savoir-faire » est la plus importante parce que le marketing est une matière qui se pratique au jour le jour et qui peut parfois faire quelques entorses à une théorie qui évolue moins vite que l'environnement et les consommateurs. C'est justement à partir de cette pratique quotidienne et de ces adaptations que les concepts marketing évoluent. La partie « Savoirs » reprend les éléments fondamentaux et invariants de la démarche marketing qui s'appliquent aussi bien dans le marketing industriel que dans celui des biens de grande consommation, des services ou encore de la santé.

Prenons l'exemple du mix-marketing. La partie « Savoirs » présente l'essentiel à connaître sur ce thème : la démarche, les concepts et les outils majeurs. La partie « Savoir-faire » détaille toutes les

modalités d'application du mix-marketing en secteur industriel, en marketing des services ou international... et même en cas d'innovation et de lancement d'un nouveau produit.

Enfin, dans la partie « Savoir être », le responsable marketing pourra trouver une aide pour développer des qualités plus personnelles et des compétences non marketing comme : maîtriser son temps, développer sa créativité, améliorer ses compétences de coach ou de manager de projet...

La réalité de la fonction marketing recoupe un ensemble de métiers très diversifiés. Votre ouvrage s'adresse-t-il à un public particulier ?

Il est vrai que le marketing se diversifie pour adapter ses méthodes et sa réflexion à un environnement en mutation. C'est son rôle et sa mission majeure. Et l'on pourrait dire aujourd'hui qu'il n'y a plus un seul, mais des marketings, avec des adaptations nombreuses dans l'entreprise : de l'analyse stratégique (directeurs marketing) à l'action opérationnelle (chefs de produits, chefs de marchés, responsables marketing opérationnels), en passant par les études (responsables études) et la communication produit (responsables publi-média, responsables de communication, responsables marketing direct). L'ouvrage prend en compte la diversité de ces publics, mais ce n'est pas synonyme de complexité. Il ne faut pas perdre de vue, en effet, que le marketing c'est avant tout une démarche, des outils clés qui ont fait leurs preuves et qu'il n'est pas nécessaire de réinventer.

Trouver des solutions directement opérationnelles est un enjeu majeur pour les « marketeurs ». Comment avez-vous abordé ce problème ?

La clé de la réussite dans une démarche marketing bien comprise et bien maîtrisée est le principe de cohérence. Si, aujourd'hui, ce principe de cohérence est relativement bien assimilé dans le cadre du mix-marketing (produit + prix + distribution + communication), il l'est beaucoup moins dans la déclinaison de la stratégie d'entreprise à une stratégie marketing et à un ensemble de choix opérationnels, d'actions et de résultats à obtenir. C'est pourquoi, à chaque étape du plan marketing, il est essentiel de vérifier la justesse des objectifs et de leurs indicateurs de résultats par rapport aux décisions stratégiques prises en amont et de se poser les questions : « Cette action nous permet-elle d'atteindre les objectifs visés par notre direction générale ? » et « Avec quels indicateurs pourrions-nous apprécier l'atteinte de ces objectifs ? »

Ainsi, chaque fois qu'il l'a été nécessaire, ce principe de cohérence a été replacé en perspective des enjeux pour l'entreprise et des indicateurs de résultats ou mesure des actions, pour apprécier des actions de communication mais aussi pour évaluer la valeur client ou le plan marketing.

Que trouve-t-on dans votre partie « Savoir être » ?

Le marketing stratégique ne se pratique pas sans créativité. Il est nécessaire de sortir du cadre établi afin de trouver de nouvelles pistes pour se positionner sur des marchés en évolution. C'est ce qu'a su faire la marque Pampers en faisant évoluer sa segmentation de « fille ou garçon » aux « étapes du développement moteur de l'enfant : couché, à quatre pattes puis debout ». D'une manière générale, les segmentations des marchés évoluent d'une segmentation produit à une

segmentation client. Cette compétence créative, c'est ce que développe notre partie « Savoir être ».

Que l'on pratique le marketing stratégique ou opérationnel, des compétences de gestion du temps sont également nécessaires. J'aborde dans ce chapitre la répartition moyenne du temps d'un responsable marketing et des pistes d'optimisation : savoir distinguer l'urgent de l'important, savoir déléguer et s'organiser... Le marketing étant au confluent de plusieurs autres services de l'entreprise (commercial, communication, qualité, finances, R&D...) il est très facile de devenir « l'homme à tout faire » ou de « se laisser déborder ».

D'autres compétences comptent autant que la maîtrise du marketing pour mettre celui-ci en œuvre. La réalisation du plan marketing annuel tout comme le lancement d'un nouveau produit requièrent des compétences dans le management de projet. Devenir animateur-coach permet de manager en fonctionnel tous les acteurs des autres directions, de faire adhérer les équipes commerciales, d'impliquer les équipes de R&D dans l'innovation...

Le monde bouge et le marketing accompagne sinon devance ce changement. En quoi votre ouvrage se fait-il le reflet des évolutions récentes de la fonction ?

Effectivement, le monde bouge et nous ne pouvons plus pratiquer le marketing des générations précédentes. Aujourd'hui, nous devons tenir compte de la mondialisation et des échanges internationaux. Ainsi, le chapitre sur le marketing international traite aussi bien la question de savoir comment pénétrer un marché étranger que celle de savoir comment adapter à un marché un produit global.

De même, l'évolution majeure qui voit l'avènement d'un marketing client est traitée de plusieurs manières. Les toutes dernières approches conceptuelles de la partie « Savoirs » reprennent la segmentation client, les mesures du capital client et la fidélisation tout au long du cycle de vie client. Dans la partie « Savoir-faire », le thème est traité à travers ses aspects opérationnels : la communication multicanal, les mailings et la nécessaire synergie marketing-commercial.

Enfin, pour répondre au besoin du marketing éthique, il m'a semblé qu'une des premières choses que pouvait faire le marketing était d'être lui-même éthique, c'est pourquoi l'ouvrage inclue une « charte d'éthique du marketing ».

Vous proposez aussi de nouvelles approches. A partir de quelles expertises ont-elles été élaborées ?

Le métier de consultant nous amène à réfléchir sur des problématiques clients très diverses, parfois classiques, parfois nouvelles, pour lesquelles nous devons trouver des solutions uniques et originales. La réflexion que nous apportons doit déboucher sur des méthodes concrètes et des outils opérationnels. Ce sont donc le contact permanent avec nos clients, la recherche de réponses appropriées et opérationnelles qui m'ont conduite à mettre au point quelques méthodes.

L'une d'elles est la méthode appelée R.A.D.A.R. qui permet de segmenter ses clients selon la phase du cycle de vie où ils sont et au regard de leur poids dans l'entreprise. Elle débouche sur une mise en œuvre simple puisque nous pouvons retrouver cinq types d'objectifs clients : « réactiver les

anciens clients » ; « acquérir de nouveaux clients » ; « développer l'activité chez nos clients » ; « accompagner les clients qui nous confient la quasi-totalité de leurs achats » ; « retenir les clients les plus stratégiques, les plus profitables, les plus fidèles ». Ces objectifs qui donnent son nom à la méthode, se déclinent ensuite à travers des actions bien précises. Par exemple, pour développer l'activité chez certains de nos clients, nous pouvons les inciter à acheter plus du même produit en augmentant la fréquence d'achat, en augmentant la quantité achetée. Nous pouvons aussi les inciter à acheter d'autres produits ou services qu'ils n'achetaient pas auparavant.

Une autre méthode, inédite jusqu'à présent, aide le responsable marketing à déterminer sa stratégie produit au cours du cycle de vie du marché. Il n'existait pas, jusqu'à présent de méthode qui permette de minimiser les risques en cas de modification d'une partie de son offre (produit, prix, distribution ou promotion). Les grands principes de stratégie marketing correspondent plus à des stratégies d'entreprise ou de domaines d'activité stratégiques et, parfois, les responsables marketing sont très ennuyés lorsqu'ils doivent gérer leur gamme de produits, dont certains sont vivement concurrencés. Cette méthode est expliquée dans le chapitre concernant le mix-marketing. Elle fait ressortir la place du produit sur le marché, leader ou outsider ainsi que l'agressivité concurrentielle. Nous arrivons ainsi à dix stratégies possibles selon le quadrant dans lequel notre produit se trouve. Chacune de ces stratégies peut jouer sur cinq moyens d'actions : le produit et ses services associés, le prix, les actions auprès des distributeurs, la communication et la promotion, les actions centrées sur le client (fidélisation, recrutement...).

D'autres approches sont également nouvelles, comme la méthode REVER pour mieux déléguer. Mais les deux principales, qui répondent à des nouveaux besoins marketing sont surtout R.A.D.A.R. et celle sur les stratégies produits au cours du cycle de vie.

A l'image de son contenu, la présentation de [Toute la fonction marketing](#) n'a rien de traditionnel. Qu'est-ce qui vous a guidée dans ces choix ?

L'éditeur avait le souci de publier un ouvrage concret et opérationnel. Ainsi, chaque chapitre reprend les questions que se posent les responsables marketing sur ce thème. Ces questions s'inspirent de celles que nous posent nos clients lors de missions. J'ai suggéré l'idée de débiter chaque chapitre par les principes clés du thème. Il me semblait qu'il fallait faciliter la lecture et la compréhension à différents niveaux d'approches. Volontairement opérationnel, facile à lire et à appliquer, telles étaient les lignes conductrices de la mise en forme. Le texte est concis et présente l'essentiel à travers des fiches action et des méthodologies. L'organisation des chapitres évoque la visite d'un site Internet, les marketeurs ayant pris l'habitude d'aller sur le Web. Le lecteur peut par exemple se repérer grâce à un bandeau qui lui indique quelle partie du chapitre il lit. Dans chaque chapitre, les « bonnes questions à se poser », « idées forces » et « conseils » font ressortir l'essentiel et je me suis permis, en une phrase, d'illustrer les apports majeurs sur le thème. Le chapitre sur la créativité propose en prime des exercices d'entraînement.