

II.

Du *marketing mix* au « *management mix* »

Votre métier de patron, de chef ou de dirigeant d'entreprise vous amène donc à établir des stratégies de fonctionnement et de développement, ou tout au moins à réfléchir en termes stratégiques au présent et au futur de votre très petite, petite, moyenne ou grande entreprise. A des échelles différentes, nous sommes tous confrontés à cette heureuse réflexion qui canalise nos énergies et notre audace.

A cet égard, j'ai été séduit par cette analyse stratégique du développement de son organisation qu'un de mes clients – la mutualité Euromut^(*) – avait synthétisé en 8 P dans un document que nous avons intitulé : « *projet gagnant pour une mutualité en mouvement* ». Vu avez bien lu : HUIT. Que sont devenus les 4 P traditionnels du marketing ?

Voyons tout d'abord ce que nous enseignent les professeurs de marketing lorsqu'ils abordent la définition de la stratégie marketing de l'entreprise.

^(*) citée avec l'aimable autorisation de son directeur général.

L'entreprise qui élabore une stratégie marketing devrait tout d'abord analyser les opportunités existant sur le marché. En d'autres termes, elle va étudier le (ou les) domaine(s) d'action dans le(s)quel(s) elle peut espérer jouir d'un **avantage différentiel**. Partant de là, elle choisira un positionnement, définira et mettra en œuvre des plans d'actions qui lui permettront d'atteindre ses objectifs. Elle élaborera également un système de contrôle, un tableau de bord nécessaire pour réagir rapidement aux éventuelles et parfois imprévisibles sautes d'humeur du marché.

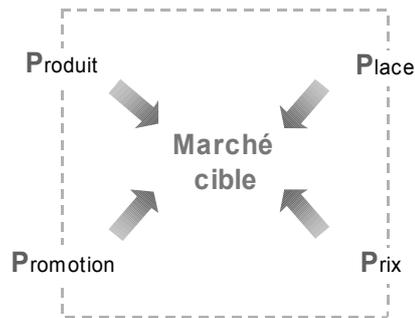
Elle jouira de son avantage différentiel à partir du moment où, grâce à ses **compétences distinctives**, elle remplira plus facilement que ses concurrents les conditions requises pour exploiter une opportunité avec succès.

L'élément central de la stratégie marketing a donc trait à la façon dont l'entreprise présente son offre sur le marché. C'est ici qu'intervient la notion fondamentale de *MARKETING MIX*, c'est-à-dire l'ensemble des variables dont l'organisation dispose pour influencer le marché cible après en avoir perçu les caractéristiques, les composantes et les besoins.

Et voici donc les 4 P désormais traditionnels du *marketing mix*, décrits par Jérôme McCarthy au début des années '60 : **P**roduit, **P**rix, **P**lace, **P**romotion.

- **Produit** : qualité, caractéristiques, gamme, esthétique, conditionnement...

- **Prix** : coûts, tarifs, conditions de crédit, prix psychologiques, stratégie de prix...
- **Place** : canaux de distribution, points de vente, service après-vente...
- **Promotion** : publicité, promotion, actions de la force de vente, contacts personnels, relations publiques...



A ces 4 « P », un de mes professeurs de marketing ajoutait la variante des 6 « O » qu'il intégrait parmi les composantes du *marketing mix* : **O**ccupants, **O**rganisation, **O**bjets, **O**ccasions, **O**bjectifs, **O**pérations.

- **Ocupants** : « QUI » fait partie du marché ?
- **Organisation** : « QUI » intervient dans l'achat (l'initiateur, l'influenceur, le décideur, l'acheteur, l'utilisateur) ?
- **Objets** : « QUOI » le marché achète-t-il ?
- **Occasions** : « QUAND » achète-t-on ?

- **Objectifs** : « POURQUOI » achète-t-on ?
- **Opérations** : « COMMENT » achète-t-on ?

Je ne compte pas détailler chacun des points décrits ci-dessus... Je veux simplement les soumettre à votre réflexion.

Car si nous réfléchissons au contenu d'une stratégie marketing fondée sur l'analyse d'un *marketing mix* tel que décrit ci-dessus, fondé essentiellement sur les 4 P, nous devrions conclure que nous nous fondons sur les moyens dont devrait disposer l'entreprise pour influencer le comportement du consommateur, donc de ses clients et prospects. En d'autres termes, le *marketing mix*, que certains appellent « mix-produit », résulterait d'un savant dosage de chacun des éléments constitutifs des 4 P étudiés à l'aune plus complète des 6 O, en fonction de la stratégie globale retenue.

Mais les temps ont changé !

Nous ne sommes plus en 1985. A l'époque, il convenait d'avoir un bon « produit », à un bon « prix », de le placer à la bonne « place » et d'imaginer une bonne « promotion »... et vous le vendiez. Les « marketeurs » de l'époque qui développaient leur réflexion stratégique à partir des 4 P ne mesuraient pas encore pleinement la différence réelle entre « optique vente » et « optique marketing ».

A moins qu'ils ne se cloisonnaient dans une réflexion purement marketing, faisant abstraction des autres composantes du management de l'entreprise.

***Optique « Marketing » ou « Vente » ?
Focus « Prospect » ou « Produit » ?***

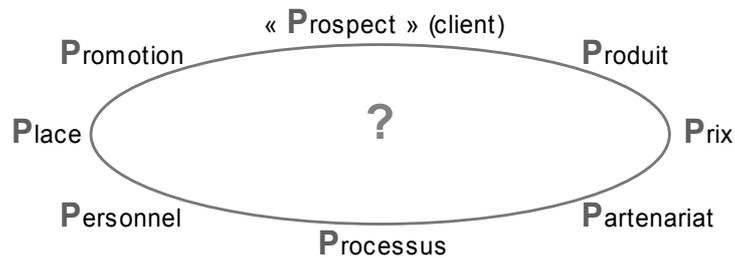
L'avez-vous remarqué ? Le **P**roduit est le premier de la liste des 4 P. Serait-il au cœur des préoccupations du chef d'entreprise ? Trop souvent, OUI ! Et c'est bien là l'erreur. Car même si le chiffre d'affaires est la donnée première du compte d'exploitation de l'entreprise, la stratégie marketing ne tourne plus seulement autour de la vente ; son champ d'action est beaucoup plus large, dans la recherche de la valeur ajoutée de l'entreprise.

Qu'apporte votre entreprise à vos clients que ces derniers trouveraient difficilement ailleurs ? Quel est votre « plus » qui fera la différence ? C'est dans la quête des réponses à ces questions que la formule des 8 P trouve sa pleine acception.

Aux 4 P du *marketing mix* traditionnel, ajoutons les P de **P**rospect, **P**artenariat, **P**rocessus et **P**ersonnel.

Dans le schéma en cercle qui suit, vous trouvez tous les ingrédients de votre stratégie d'entreprise : stratégie industrielle, stratégie commerciale, stratégie financière, stratégie organisationnelle. Chaque élément doit faire l'objet d'une attention particulière lors de l'analyse et de la définition du *marketing mix* de

l'entreprise, donc de son positionnement sur le marché.



Mais peut-on encore dans ce cas parler de *marketing mix* ? Je vous propose de réfléchir en termes de « *management mix* ».

Peut-être, dans la réflexion qui est la nôtre, conviendrait-il d'élargir la notion de marketing à celle de management ? Je pense que OUI car, pour bien communiquer, le patron et le manager doivent maîtriser toutes les facettes de la connaissance de leur entreprise et de son marché.

Chacun des 8 P est un des éléments constitutifs de la compétence distinctive de l'entreprise.

Prenez donc le temps d'y réfléchir. Jonglez avec ces notions, placez-les où vous voulez autour du cercle ou au centre du cercle. Le point d'interrogation vous laisse libre de placer au centre de vos préoccupations l'élément sur lequel vous focalisez votre

attention et vos énergies à un moment donné de la vie de votre entreprise.

Jetons un regard sur chacun de ces éléments, plaçons-les à tour de rôle au centre de notre réflexion. Et puisqu'il faut bien commencer par un premier, prenons celui qui est en haut du cercle et tournons dans le sens des aiguilles d'une montre.

P comme Prospect

Ce n'est bien entendu pas un hasard de retrouver le client (ou prospect) au premier rang de la liste. Quel chef d'entreprise n'affirme-t-il pas : « *le client est au centre de mes préoccupations* » ? Encore doit-il être capable d'assumer cette affirmation pour qu'elle ne devienne pas rapidement un slogan vide de sens. Et pour l'assumer, il faut en permanence considérer le client comme un prospect. D'où la lettre P plutôt que la lettre C...

Avez-vous remarqué comme vous soignez un prospect pour qu'il devienne client ? Soignez-vous aussi bien vos clients pour qu'ils perpétuent cette fidélité dont vous ne pouvez pas vous passer ? Avez-vous pensé aux efforts que vous accomplissez pour acquérir de nouveaux clients... au détriment parfois du service à la clientèle ou, plus simplement, de la relance commerciale de clients existants ? Pour la majorité des PME, il vaut mieux pouvoir compter sur **une clientèle de qualité**, sans toutefois négliger la quantité et donc la répartition des risques, mais en

évitant une trop grande dispersion d'efforts commerciaux chers et quelques fois trop peu rentables. Bref, la qualité est quelques fois plus importante que la quantité !

Au cœur des différentes composantes du *management mix* de la PME ou de chacune des lignes d'activité de la grande entreprise, le client est donc désormais bien installé au centre des préoccupations du patron, des managers et de leurs collaborateurs.

Le client serait-il devenu roi ?

NON, contrairement à la maxime entrée dans le langage familial. Car placer le client sur un piédestal pour en devenir le sujet relève d'un comportement de soumission qui ne répond pas aux normes commerciales actuelles qui veulent que de la relation *client - fournisseur* émerge progressivement la notion de *Partenariat*. (Tiens, voici un autre P du *management mix*...). Cette notion implique non seulement le respect réciproque mais aussi la (re)connaissance.

Cette démarche est subtile et enrichissante. Subtile, parce qu'en cherchant à connaître le client et à en préciser le profil, le fournisseur comprendra ses besoins, ses attentes et ses ambitions. Enrichissante, parce que pour apporter une réponse aux besoins ainsi identifiés, le fournisseur devra créer une véritable valeur ajoutée qui sera tout profit, tant pour lui-même que pour son client, dans le cadre d'une relation « *gagnant - gagnant* » qu'ils auront construite ensemble. Et c'est ainsi que de plus en plus de PME ayant

acquis une certaine taille sur le marché international, définissent leurs stratégies sur base d'une organisation par type de clientèle, avec des équipes complémentaires de techniciens et de commerciaux spécialisés capables de répondre avec professionnalisme et précision aux besoins répertoriés. Les produits quant à eux se sont progressivement internationalisés et l'on parle aujourd'hui d'organisations transfrontalières, voire transnationales, qui font appel aux compétences les plus pointues (voir P de Personnel...) là où elles se trouvent, au service du client là où il se trouve (voir P de Place...). Aussi la qualité du service sera-t-elle d'autant meilleure que l'organisation aura mis en place un maillage de relais (voir P de Processus...) capables de répondre aux besoins locaux.

L'expérience démontre bien naturellement que le client apprécie que ses besoins soient pris en compte. Il développera une relation à long terme avec le **partenaire** capable de lui apporter une vraie valeur ajoutée. Il travaillera avec celui qui aura mis le client au centre de ses préoccupations pour lui apporter la bonne réponse, au bon moment, au bon endroit.

P comme Produit (service)

Voulez-vous assurer la pérennité et la rentabilité de votre entreprise ? Assurez-vous dès lors que votre stratégie soit bien élaborée à partir des besoins et des motivations des cibles de clientèles que vous visez pour pouvoir les satisfaire et les fidéliser. Après

tout, qu'est-ce qu'un produit pour un acheteur potentiel si ce n'est la satisfaction d'un ensemble plus ou moins complexe de besoins ?

Partant de là, votre stratégie de produits (et/ou services) va vous permettre de vous différencier, non seulement par les spécifications de votre *mix-produit* conformes aux besoins du marché, mais également par son accompagnement, par exemple en termes de conditionnement, d'assistance aux clients, de facilités de livraison, voire de stockage, de formules de crédit, de service après-vente, etc.

Vous pouvez concevoir, développer, fabriquer, importer tous les produits que vous aurez imaginés ; vous ne les vendrez pas s'ils ne correspondent pas aux besoins, aux attentes et aux demandes du marché à un moment et dans un espace donnés.

Les Japonais l'avaient bien compris lorsqu'ils ont envahi les marchés européens et américains avec des produits dont ils n'étaient pas les inventeurs mais dont ils avaient adapté les caractéristiques aux exigences des marchés visés. Le temps de réagir, les industriels européens et américains avaient perdu des parts de marché quelques fois significatives. Les efforts pour n'en reconquérir qu'une partie furent énormes !

Il est donc indispensable de mettre en place une veille technologique permanente pour écouter la clientèle, surveiller la concurrence de plus en plus

internationale et s'assurer de l'optimisation de la qualité des produits mis sur le marché.

Retenez qu'il n'y a pas d'entreprise sans clients ! Les produits seuls ne suffisent pas... Retour au premier P !

P comme Prix

Comment définissez-vous vos prix ? En fonction de vos coûts ? Par rapport à ceux de la concurrence ? En réponse aux lois du marché qui veulent que l'offre et la demande s'équilibrent ?

L'idéal : définir un prix adapté à la demande... mais en sachant que la qualité supérieure d'un produit ne suffit pas toujours à elle seule pour justifier un prix plus élevé que celui de la concurrence !

L'impératif : déterminer un prix qui permette de dégager des marges de rentabilité suffisantes pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise.

L'indispensable : pratiquer une politique de coûts la plus stricte et la plus équilibrée possible entre dépenses d'investissements, dépenses de fonctionnement et dépenses d'opportunités.

Le drame : ne pas pouvoir réduire suffisamment ses coûts de production pour pratiquer un prix adapté à la demande dans un marché international concurrentiel, tout en conservant la qualité et en assurant la rentabilité de l'activité.

L'alternative : réétudier son positionnement sur le marché et sa politique de produits, éventuellement par la mise en place d'une politique de sous-traitance et de création de joint-ventures dans des pays émergents comme le pratiquent un nombre croissant d'entreprises grandes et petites de nos régions... Retour aux premier et deuxième P (prospect et produit), sans négliger les Partenaires !

P comme Partenariat

Bizarre de faire entrer les partenaires de votre entreprise dans le cercle des éléments de votre *management mix* ? Non, simplement logique puisqu'ils influencent directement ou indirectement la vie de votre entreprise, son développement et son offre.

Qui sont vos partenaires ?

- **Vos actionnaires** : ils investissent dans votre entreprise et leur risque financier mérite rémunération. Ils peuvent également être d'importants soutiens pour votre développement commercial, voire des ambassadeurs de premier rang. Êtes-vous seul maître à bord ? La question sera dès lors de savoir si vos activités dégagent une rentabilité suffisante pour rémunérer votre propre risque financier. A défaut, il est temps de repenser aux trois premiers P (prospect, produit, prix) !

- **Vos fournisseurs et sous-traitants** : partenaires privilégiés, ils interviennent la plupart du temps

en amont de votre production. Ils méritent toute votre attention en termes de sélection, de prix, de qualité, de délais, de suivi. Fournisseurs de produits et de services (comme votre banquier par exemple), ils deviennent partenaires dès l'instant où ils s'inscrivent dans la logique de votre démarche commerciale, financière, administrative. De la qualité de ce partenariat dépend la qualité de votre offre finale... Retour également aux trois premiers P.

- **Votre personnel** dont l'importance est telle qu'il constitue un élément capital au cœur de votre offre et donc de votre stratégie marketing. Un « P » majuscule à part entière.

- Mais au fond, **le client** n'est-il pas le plus important partenaire de l'entreprise ?... Retour au premier P (prospect) !

P comme Processus

Trop de procédure entraîne la paralysie de l'organisation ! D'accord, mais l'absence de processus bien établi tout au long de la chaîne de production ou de la chaîne de services – entre fournisseurs et clients internes – a inévitablement des répercussions négatives sur la qualité de l'offre et du service au client externe.

Qualité est ici le mot-clé !

Dans le courant des années '70, les cercles de qualité ont fait leur entrée progressive au sein des

techniques de management des entreprises. Une nouvelle mode ? Que du contraire. Il s'agissait d'une approche bien plus fondamentale de la manière dont les entreprises voulaient – *ou devaient !* – répondre aux besoins du marché dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Les Japonais qui pratiquaient les cercles de qualité bien avant les Américains et les Européens, avaient anticipé l'évolution du marché et reconnu la place désormais centrale du marketing au cœur de l'organisation. Il était clairement apparu que le succès relèverait désormais de la réalisation des objectifs de l'entreprise à travers la satisfaction du client, donc par une réponse adéquate à ses besoins et attentes. C'est pour ne pas l'avoir perçu à temps, que les Européens et les Américains ont vu leurs marchés envahis de nouveaux produits japonais capables de répondre aux attentes des consommateurs en termes de qualité, de fiabilité, d'innovation, de prix...

Bref, le client trouvait progressivement sa place au centre des préoccupations des entreprises. Les cercles de qualité ont progressivement cédé la place à la gestion de projets ISO plus ambitieux. Dans le courant des années '90, de plus en plus de chefs d'entreprises ont considéré les normes ISO comme des outils de management susceptibles d'améliorer globalement les performances de leur entreprise. Et pas seulement sur le plan technique, mais d'abord et avant tout dans l'optique de servir au mieux le client... Le premier principe du management de la

qualité^(*), aujourd'hui universellement reconnu, porte sur la compréhension des besoins présents et futurs du client pour satisfaire ses exigences et anticiper ses attentes, tout en focalisant les efforts de gestion sur la performance financière par l'optimisation des processus de conception, de production (*dans le respect de l'environnement*) et de livraison (« *just in time* ») afin de pratiquer la politique du prix le plus juste... Retour aux premier et troisième P (prospect, prix) !

P comme Personnel ...

...que d'aucuns considèrent comme des ressources : les « ressources humaines ». Au même titre que des ressources financières ou autres ressources indispensables au fonctionnement de votre entreprise ? A vous de juger...

Quoiqu'il en soit, il est votre partenaire privilégié, celui que vous côtoyez quotidiennement, celui avec lequel et grâce auquel vous développez un projet d'entreprise. Celui qui vous cause des soucis ? Oui dans certains cas... lorsque *the right (wo)man* n'est pas *at the right place* (mais à qui la faute ?), ou lorsque l'investissement que vous avez fait dans la

^(*) « *Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes* ». (Extrait du 1^{er} principe du management de la qualité - www.iso.org -).

formation d'un collaborateur profite à un concurrent qui lui fait une proposition financière plus alléchante. Mais là encore, à qui la faute ? Si faute il y a...

Voici une question qu'il conviendrait de se poser. « **Qui sont les femmes et les hommes clés de mon entreprise ?** » Il faut bien les identifier et les connaître car il importe que chacun d'entre eux ait pleinement conscience de son rôle au cœur de l'organisation pour qu'avec vous, ils partagent une vision commune des plans et des objectifs de votre – *de leur* – entreprise. Il est également important à cet effet qu'ils connaissent et comprennent les besoins et les aspirations les uns des autres car l'entreprise, dans sa globalité, n'est jamais que le reflet de ses dirigeants et de leurs collaborateurs.

C'est ainsi que naît une véritable « **culture d'entreprise** »^(*) qui, une fois comprise et bien perçue, devient une force puissante au service des objectifs individuels et collectifs.

- Est-il unanimement reconnu que votre organisation mise sur l'innovation pour connaître le succès ? Elle continuera à mettre au point des produits nouveaux...

^(*)*Je définirais la culture d'entreprise comme un système informel d'expériences, de savoir-faire, de connaissances et d'attitudes qui associe chaque individu au développement d'un projet commun.*

- La qualité et la fiabilité sont-elles perçues comme des composantes indiscutables de la culture d'entreprise ? Le personnel concentrera ses efforts sur l'atteinte de tels objectifs.

Et c'est ainsi qu'il met son énergie au service des clients, au sein d'une structure dont il partage les valeurs et adopte les modes organisationnels... Retour aux premier et cinquième P (prospect, processus) !

P comme Place

Par quels canaux de distribution vos clients et clients potentiels sont-ils en mesure d'acheter vos produits et d'en être fournis dans les meilleures conditions de délais et de coûts, quel que soit l'endroit où vous en assuriez la production ?

Fournir la solution optimale à cette question suppose une connaissance approfondie des créneaux de clientèle auxquels vous vous adressez... Retour au premier P (prospect).

Dès lors que votre réseau de distribution est bien établi par rapport à votre cible de clientèle, les méthodes de vente en deviennent le prolongement naturel dans le cadre d'un *marketing mix* performant.

Il ne faut surtout pas négliger à cet effet les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui permettent au client de passer commande en ligne, d'effectuer le paiement et de suivre la marchandise tout au long de son processus de

fabrication et de cheminement vers son point de livraison. Qu'il s'agisse de produits de grande consommation ou de produits industriels.

Votre force de vente est un élément clé de la distribution de vos produits et services.

La demande de « bons » vendeurs est importante dans le milieu des PME ; j'ai hélas rarement rencontré un patron de PME qui ne soit pas confronté aux difficultés d'un recrutement efficace !

Que demande-t-on au commercial ?

- De bien connaître son produit et l'adéquation de ce produit au marché auquel il est destiné.
- A cet effet, de comprendre les besoins du client, de parler le même « langage », sachant que la formulation d'un besoin ne correspond pas toujours au besoin réel...
- De croire en son entreprise et ses produits, tout comme il doit être confiant dans ses propres capacités !
- De voir un maximum de gens et d'être capable de conclure des ventes (ce qui semble loin d'être évident comme en attestent les nombreuses formations dédiées à cette problématique).
- De veiller à la satisfaction de ses clients afin de créer avec chacun d'entre eux une relation à long terme et ainsi les fidéliser dans le cadre d'un processus de commandes renouvelées.

Et si le patron de la petite entreprise en est le seul vendeur, son but n'est pas différent ; seule diffère l'ampleur des moyens à sa disposition.

Veut-il développer sa force de vente ? Il veillera avec un soin tout particulier à s'entourer de vendeurs performants, c'est-à-dire motivés, empathiques, organisés, énergiques, courageux, persévérants et communicateurs... car il n'y a rien de plus coûteux pour l'entreprise qu'une équipe commerciale qui ne remplit pas ses objectifs. Pour la TPE, c'est une menace grave ! Encore faut-il s'assurer que les objectifs fixés soient conformes aux possibilités du marché dans un espace de temps et de lieu déterminé.

C'est le rôle du créateur de l'entreprise que d'en avoir démontré l'adéquation par le succès de ses propres démarches commerciales et l'instauration d'une culture d'entreprise « orientée client »... Retour aux premier et sixième P (prospect et personnel).

P comme Promotion

Promouvoir l'entreprise, c'est bien entendu la faire connaître. Il s'agit donc d'un élément capital du *marketing mix* de l'entreprise puisqu'il touche directement ou indirectement les sept autres P du *management mix* :

- quels produits pour quels marchés (quelle est l'adéquation produit/marché) ?
- à quel prix ?

- avec quels partenaires privilégiés ?
- selon quels processus ?
- grâce à quelles compétences internes ?
- via quels canaux de distribution ?

Toutes informations qui doivent faire l'objet d'une communication permanente ou ponctuelle. Les canaux de communication sont bien connus : la publicité, la promotion, les foires et salons, les missions commerciales internationales, les relations publiques et les relations presse (bien préparées et utilisées à bon escient, elles permettent de faire savoir le savoir-faire de l'entreprise), le sponsoring et le mécénat, le marketing direct sous forme postale, téléphonique ou électronique, sans oublier le packaging et le catalogue, ainsi que, bien entendu, la force vente. Cette dernière est en effet le premier ambassadeur de l'entreprise, en prise directe et permanente avec le marché.

CHERCHEZ L'ERREUR dans le texte du paragraphe que vous venez de lire...

Réponse : la publicité est citée en n°1. Elle est en effet l'outil souvent cité en premier lieu par les chefs d'entreprise interrogés sur les moyens de communication mis à la disposition de l'entreprise. D'autre part, dans les classements sectoriels d'entreprises, une agence conseil en communication aura généralement toutes les peines à trouver sa place, si ce n'est dans la catégorie des agences de publicité.

C'est dire l'importance donnée à ce terme, à tort si je peux me permettre cette réflexion.

Je suis certes convaincu du bien-fondé de la publicité, mais à condition qu'elle soit utilisée pour renforcer des positions, rarement pour les créer. La publicité ne peut donc pas être considérée comme le premier des éléments de communication au cœur de la stratégie marketing de l'entreprise, mais comme le DERNIER. Celui qui vient en support de fond aux démarches de la force commerciale, en appui aux opérations de relation publique, en soutien aux actions de marketing direct... Et à une condition : que l'image de l'entreprise soit a priori bonne auprès des composantes stratégiques de son public cible, en termes de notoriété, de qualité, de compétence, de performance et de rentabilité. La publicité peut alors, et dans ces conditions seulement, donner une pression utile sur l'accélérateur du succès. Patrons de PME ne vous laissez pas trop facilement séduire par les chants de sirènes de publicitaires superficiels qui vous mettent sous le charme de leur numéro de saltimbanque. Heureusement, ces non professionnels de la communication sont aujourd'hui denrées rares !

Quel est alors le mode de « promotion » le plus adéquat ? Celui que vous aimeriez voir utilisé si vous étiez dans la peau de votre client... Retour au premier P (prospect). **Si** vous le connaissez bien, vous connaissez également ses sources et ses canaux d'informations, *business to business* ou *business to*

consumer. Utilisez-les en exploitant ceux qu'ils perçoit comme étant les plus fiables.

Complément de réflexion stratégique

Vous avez remarqué les extraordinaires interactions entre les 8 P du *management mix* de votre entreprise. C'est toute son organisation qui est étalée là sous vos yeux.

Je suis convaincu que, pour mener l'entreprise sur la voie du succès dans l'environnement international extrêmement compétitif d'aujourd'hui et être dès lors capables, dans le cadre d'une surveillance constante, d'en tirer le meilleur parti possible, tous les managers de l'entreprise, quelle que soit sa taille, doivent entretenir une réflexion marketing permanente.

Vous pouvez d'ailleurs parfaire l'exercice en travaillant sur chacun des 8 P au travers du prisme de l'analyse SWOT chère aux consultants en stratégie des organisations. Regarder à travers un prisme peut déformer la réalité. Oser jeter un regard critique sur votre entreprise au travers du prisme de l'analyse SWOT peut également vous amener à découvrir que la réalité n'est peut-être pas toujours celle que vous croyiez percevoir... Vous pourrez dès lors rectifier le tir si cela s'avère utile et nécessaire.

SWOT : quatre lettres de l'anglais **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities et **T**hreats. En français : forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Pour chacun des 8 P de votre *management mix*, répondez aux questions suivantes sur une feuille de papier divisée en quatre zones :

Strengths (forces)	Weaknesses (faiblesses)
Opportunities (opportunités)	Threats (menaces)

Forces :

- quels sont nos atouts ?
- que faisons-nous bien ?
- de quelles ressources significatives disposons-nous ?
- qu'en pensent nos clients ?
- ...

Faiblesses :

- que pouvons-nous améliorer ?

- que faisons-nous mal ?
- que pourrions-nous éviter ?
- ...

Opportunités :

- quelles sont les tendances du marché dont nous avons connaissance ?
- quelles sont les bonnes opportunités dont nous pourrions tirer parti ?
- quels sont les facteurs-clés de notre succès sur certains segments de marché bien identifiés qui pourraient conférer à notre entreprise un avantage concurrentiel significatif plus large ?
- ...

Menaces :

- quels sont les obstacles auxquels nous devons faire face ?
- quelle est l'attitude de nos concurrents ?
- qu'est-ce qui change dans notre environnement d'affaires (en termes de produits, de services, de technologies, etc.) ?
- pourrions-nous connaître des problèmes de cash-flow ou de trésorerie ?
- craignons-nous que l'une ou l'autre de ces menaces mette notre entreprise en péril ?
- ...

Ce genre d'exercice est une manière efficace d'identifier vos **forces** et vos **faiblesses** tout en vous faisant découvrir les **menaces** qui risquent de réduire vos efforts à néant – à tout le moins de vous permettre

d'en apprécier une telle éventualité –, ainsi que les **opportunités** qui ont l'art de ne pas apparaître quand elles pourraient s'avérer évidentes...

Or n'oubliez jamais qu'une « opportunité » ouvre un champ d'actions dans lequel votre entreprise devrait pouvoir jouir d'une « compétence distinctive ».

... A saisir, NON ?

Synthèse : ***la compétence distinctive***

Le marketing de gestion qui prévalait dans les années 1970 - '80, a progressivement évolué vers un marketing de stratégie. Le marketing n'est plus une fonction parallèle aux autres, cloisonnée au sein de l'organisation, voisine de la direction financière, de la production, de la gestion du personnel, etc. Si « faire du marketing » revient à commander et analyser quelques études de marché, tenter d'améliorer le packaging des produits, faire un peu de promotion mais le moins de publicité possible « parce que ça coûte très cher », la direction de l'entreprise n'a pas saisi – et certainement pas compris – les opportunités que représente la mise en place d'une véritable stratégie de marketing.

Cette entreprise survivra-t-elle ?

Dans un marché très concurrentiel, non ! Dans un marché où elle bénéficierait d'un quasi-monopole

ou d'une concurrence faible voire peu agressive, elle serait en sursis... Le client n'est en effet pas au centre de ses préoccupations et la direction n'a pas assimilé la notion de l'avantage concurrentiel qui, par la mise en place de processus de gestion performants et adaptés aux exigences du marché, doit permettre à l'entreprise – quelle que soit sa taille – de délivrer durablement à son client une offre produits - services mieux adaptée (ou meilleure ?) que celle de ses concurrents.

Tous les ingrédients du *management mix* doivent être pris en considération à cet effet.

L'avez-vous remarqué ? Les 8 P du *management mix* font appel à toutes les fonctions de l'organigramme de l'entreprise : gestion de la production (produit et processus), gestion de la recherche (produit/prospect), gestion financière (prix), gestion des achats (partenariat et prix), gestion des ressources humaines (personnel), gestion commerciale (prospect, place et promotion au sens de vente), etc. Le responsable « marketing », lui, focalise ses énergies sur les 4 P de base (produit, prix, place et promotion). Et le DG ? Il est l'homme orchestre, celui qui, dans une PME et, surtout, dans une TPE, est au premier rang du front commercial et qui, s'il n'a pas la fibre marketing, ne pourra pas en insuffler l'indispensable esprit à ses collaborateurs.

LE MARKETING EST DONC DEvenu UNE FONCTION INTÉGRATIVE, stratégique pour les PME

qui constituent l'essentiel du tissu industriel et commercial de notre économie.

En plaçant le client au centre de vos préoccupations, en mesurant bien le potentiel de votre marché et en connaissant vos concurrents, en adoptant un réflexe « SWOT » permanent dans l'analyse du tableau de bord de votre *management mix*, vous disposez de toutes les informations utiles et nécessaires pour définir avec précision les éléments constitutifs de la compétence distinctive de votre entreprise. Qu'elle soit très petite, petite, moyenne ou grande, le raisonnement est identique, les réflexes doivent être les mêmes.

Pour ce faire, prenez le temps nécessaire. Et si vous croyez ne pas avoir ce temps... il faudra le trouver. Car ce n'est qu'une fois les éléments de la compétence distinctive bien déterminés, compris et mesurés, que vous pourrez définir la **UNIQUE SELLING PROPOSITION** de votre entreprise (« USP » dont exceptionnellement, tout comme pour les termes *marketing* et *mix*, j'aime conserver l'appellation anglo-saxonne. Traduction officiellement recommandée en français : « argument clé de vente », mais également « argument publicitaire unique »).

Qu'est-ce qu'une USP ?

C'est la promesse différenciatrice que seule votre entreprise peut faire à la cible de clientèle à laquelle vous vous adressez, sur un marché déterminé, à un moment donné.

Rédiger la USP de votre entreprise relève d'un exercice difficile qui impose de sortir des sentiers battus et des généralités que le premier concurrent venu pourrait reprendre à son compte. Aussi, une fois les quelques mots ou phrases-clés de votre USP couchés sur papier, apposez-y le logotype de votre entreprise. Remplacez ensuite ce logo par celui d'un concurrent ; le nouvel ensemble texte - signature est-il toujours valide ? Si oui, vous n'avez pas décrit la USP de votre entreprise, mais des généralités applicables tant à vous qu'à vos concurrents...

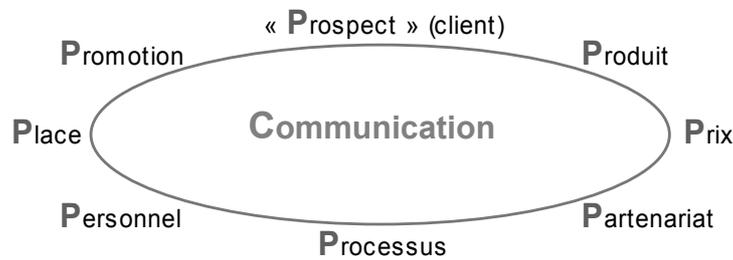
Unique, elle peut toutefois être plurielle dans la mesure où vous développez plusieurs types de produits et services, dans des secteurs d'activités variés, au profit de clientèles distinctement ciblées ou dans des niches commerciales différenciées. Trouvez néanmoins un fil rouge caractéristique à vos messages, celui qui sera reconnu et apprécié par tous.

Et puis, soyez prudent ; une promesse annoncée doit être tenue ! Elle doit donc également être reconnue et partagée par tous les membres de l'entreprise qui participent de près ou de loin aux décisions stratégiques. Associez-les à ce précieux travail qui procède de la culture d'entreprise que, pour rappel, je définirais comme un système informel d'expériences, de savoir-faire, de connaissances et d'attitudes qui associe chaque individu au développement d'un projet commun.

Ce n'est qu'une fois cet exercice finalisé, qu'avec vos associés, vos collaborateurs – dont vos

commerciaux par nature proche des clients – ainsi que vos partenaires, vous pourrez développer une communication efficace autour de messages clairs et percutants. En d'autres mots, vous allez valoriser les éléments de la compétence distinctive de votre entreprise et promouvoir sa USP par la mise en place et l'exploitation efficace d'outils de communication adaptés à l'environnement interne et externe. Cet exercice s'inscrit aujourd'hui dans la mission des dirigeants qui veulent positionner favorablement leur organisation sur un marché global que l'ouverture des frontières rend de plus en plus concurrentiel.

Et si l'on remplaçait le point d'interrogation du schéma des 8 P par le mot COMMUNICATION ?



La communication interne et externe est le lubrifiant qui permet aux multiples chaînons de s'articuler harmonieusement autour du projet que l'entreprise développe dans sa recherche permanente de la qualité et du succès.