

Du marketing dans ma PME !

Manque d'expérience marketing des managers de sociétés technologiques, difficulté de recruter des profils marketing formés ou expérimentés : pourquoi la mission marketing est-elle trop peu représentée dans les PME ?

Comment clarifier la mission du marketing dans l'entreprise ? Une offre de compétences externes peut-elle représenter une alternative intéressante pour l'introduction du marketing dans une PME ?

Tout le monde fait du marketing !

Moins de 20 % des PME ont un Responsable marketing.

Peu de PME ont un responsable marketing dans leurs effectifs. En effet, moins de 20 % disposent de cette compétence en interne. Mais, ce n'est pas pour autant que les autres entreprises (sans responsable marketing désigné) ne font pas de marketing.

Toutes les entreprises font du marketing, parfois même sans le savoir.

Faire ou ne pas faire de marketing n'est pas qu'une question d'avoir ou pas en interne un responsable désigné. D'une manière ou d'une autre, toutes les entreprises sont amenées au quotidien ou de façon plus ponctuelle à considérer le marketing, parfois même sans le savoir. Il arrive en effet fréquemment dans les faits que certaines tâches marketing ne soient pas identifiées comme telles.

Par exemple, lancer un nouveau produit, choisir un bon prix, réaliser une plaquette, décider d'une nouvelle orientation pour l'entreprise, choisir un partenaire commercial... sont autant de questions et de tâches qui impliquent un esprit marketing !

Contribution de NEXIMA
Disponible sur le site web de l'ABCE,
Association Bretagne des Consultants d'Entreprise
www.abce.org

Des tâches marketing... pas du marketing

Le marketing est évoqué par les tâches précises qu'il induit. La dimension stratégique est occultée.

Une tâche, c'est : un objectif, un contenu, un résultat, des moyens (humains et financiers).

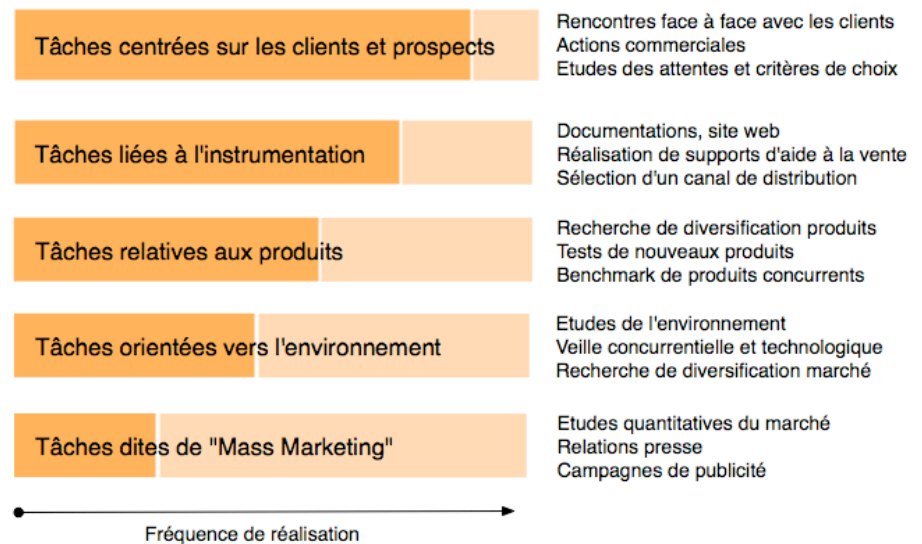
Il subsiste un décalage entre la compréhension du marketing par les dirigeants et une définition académique de celui-ci jugée peu adaptée à la situation, aux moyens et aux objectifs des PME. Le marketing reste perçu comme un « concept flou ».

La dimension stratégique du marketing (par exemple : positionner son activité, choisir son orientation...) est généralement occultée. Le dirigeant évoque principalement le marketing en fonction des tâches concrètes qu'il induit.

Il semble que les PME ne veuillent pas « faire du marketing ». Elles comprennent cependant l'utilité de « tâches » marketing précises.

Des actions centrées sur le client, au détriment de l'environnement global de l'entreprise

Les tâches marketing réalisées dans les PME peuvent être réparties selon cinq catégories :



Les tâches centrées vers les clients et liées à l'instrumentation sont celles les plus réalisées par les PME.

Les tâches orientées vers l'environnement représentent un moindre intérêt pour les PME.

Les tâches centrées vers les clients et liées à l'instrumentation sont les plus réalisées par les PME : rencontres avec les clients, actions commerciales, documentations et autres supports d'aide à la vente, site Web...

Viennent ensuite seulement les tâches relatives aux produits : recherche de diversification produits, test de nouveaux produits avant lancement, comparaison des principaux produits concurrents...

Une perception du marché trop restreinte

Les tâches orientées vers la connaissance et la compréhension de l'environnement de l'entreprise semblent en revanche présenter un moindre intérêt pour les PME : étude des évolutions de l'environnement, surveillance des concurrents, rencontre avec les distributeurs, recherche de diversification produits ou marchés...

Les PME manifestent en effet un faible intérêt pour une concurrence qu'elles estiment avoir globalement assez bien identifiée, mais dont les détails de l'offre (fonctionnalités, avantages concurrentiels...) restent finalement relativement obscurs.

Le marché tel que défini par les PME est souvent limité aux seuls clients et prospects.

« Le marché » dans sa définition, reste souvent limité aux seuls clients et prospects de l'entreprise, et n'inclut pas des éléments importants tels que la concurrence, l'environnement réglementaire et technologique, les tendances d'évolution...

Ainsi, l'incertitude qui caractérise les PME, renforcée par la faible prise en compte des éléments de l'environnement marché, engendre bien souvent une compréhension assez confuse des évolutions et des tendances futures.

Les tâches dites de « mass marketing » sont rarement réalisées par les PME.

Certaines autres tâches, dites de « mass marketing », sont quant à elles rarement réalisées par les PME. Parmi celles-ci, nous trouvons les études quantitatives du marché, les actions de « mass communication » telles que les relations presse ou les campagnes de publicité.

Ces dernières tâches sont généralement associées par les dirigeants de PME aux grandes entreprises et sont ainsi perçues comme inaccessibles et/ou inadaptées aux moyens et aux objectifs de leur entreprise.

Quelques spécificités des PME

La croissance n'est pas l'unique finalité des PME.

La croissance n'est pas l'unique finalité de l'entreprise, d'autres objectifs peuvent être prioritaires pour les dirigeants de PME, comme par exemple : la rentabilité à court, moyen ou long terme, le maintien de l'indépendance de l'entreprise, sa valorisation en vue d'une transmission ou bien la défense d'un savoir-faire de qualité, un style de management...

Dès lors, l'enjeu principal n'est pas la conquête forcée de nouveaux clients par rapport à une concurrence parfois assez mal identifiée mais plus souvent la défense et le développement des clients existants.

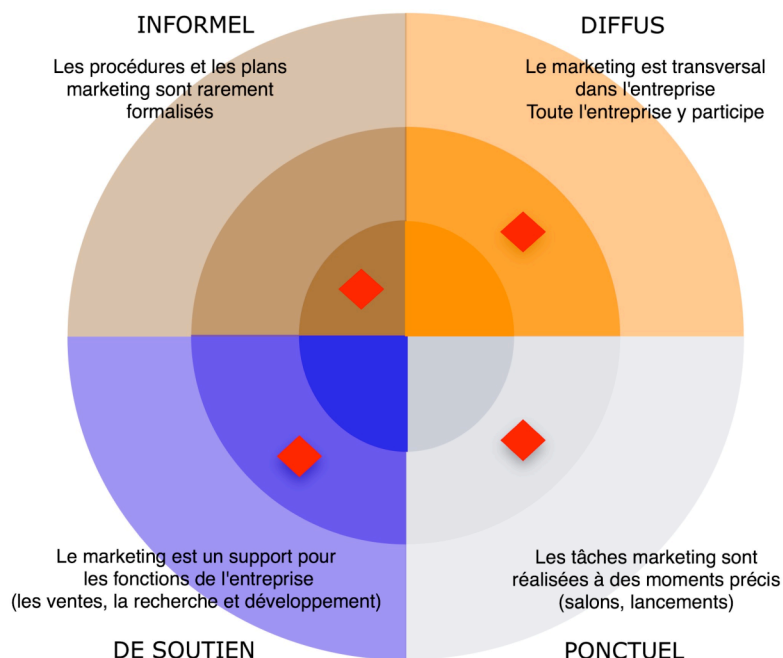
Par ailleurs, il faut prendre en compte la volonté du dirigeant qui souhaite avant tout maintenir la pérennité de son entreprise selon ses principes et ses objectifs.

L'intégration du marketing répond à un projet ou à une situation de changement.

Enfin, ce sont essentiellement les PME qui nourrissent un projet de développement (inscrit dans un plan formalisé ou non) et/ou celles qui font face à une situation de changement (croissance, valorisation en vue d'une cession, changement d'échelle de marché, diversification...) qui intègrent plus volontiers le marketing.

Le marketing en PME : informel, ponctuel, diffus et de soutien

Les PME réalisent un marketing que l'on peut caractériser selon quatre qualificatifs : informel, ponctuel, diffus et de soutien.



© Nexima
2005

Le marketing s'inscrit dans un état d'esprit où la dimension informelle prédomine.

Informel

Dans les PME, le marketing s'inscrit avant tout dans un état d'esprit où la dimension informelle prédomine. Les procédures et les plans d'action marketing sont rarement écrits. Le marketing est plutôt conçu et mis en œuvre dans le cadre d'échanges oraux entre les différents acteurs de l'entreprise.

Les tâches marketing sont réalisées à des moments précis (salons, lancement).

Diffus

Dans les PME, il existe rarement un responsable marketing désigné, le marketing est réparti. La fonction est principalement centrée autour du dirigeant, mais les tâches sont le plus souvent diffusées au sein de l'organisation. Toute l'entreprise y participe et certaines tâches sont parfois confiées à du personnel sans expérience ou formation spécifiques en marketing.

Toute l'entreprise participe aux tâches marketing.

Ponctuel

Dans les PME, les tâches marketing sont réalisées à des moments précis de la vie de l'entreprise (par exemple à l'occasion de participations à des salons ou de lancements de produits...), plus rarement de façon régulière et constante.

Le marketing est un support pour les autres fonctions de l'entreprise (la direction des ventes, la recherche et développement).

De soutien

Dans les PME, le marketing intervient principalement en support des actions commerciales pour réaliser des outils d'aide à la vente. Il soutient parfois également la Recherche et Développement en recensant les besoins du marché et en contribuant à la définition des spécifications fonctionnelles des produits...

Les voies habituelles d'intégration du marketing

Le plus souvent, une volonté d'intégration plus forte du marketing dans l'entreprise se concrétise de trois manières :

- Une redéfinition de poste / promotion interne (attribution de la responsabilité marketing à un collaborateur déjà en place dans l'entreprise, souvent le responsable commercial)
- L'embauche d'un responsable marketing dédié
- Le recours au conseil externe

Une redéfinition de poste peut utilement s'accompagner d'une formation.

Une redéfinition de poste / promotion interne

Une redéfinition de poste permet de confier la responsabilité marketing à un collaborateur déjà familiarisé avec la culture d'entreprise. En revanche, si la personne promue ne possède pas de compétences ou d'expériences marketing, une formation est nécessaire.

L'embauche d'un Responsable marketing dédié constitue l'intégration la plus forte du marketing dans l'entreprise, mais reste l'alternative la plus complexe.

L'embauche d'un Responsable marketing

L'embauche d'un Responsable marketing constitue probablement l'intégration la plus forte du marketing dans l'entreprise. En revanche pour la PME, l'embauche reste l'alternative la plus complexe. En effet, la procédure de recrutement est souvent longue et difficile et le risque d'erreur reste toujours présent. Par ailleurs, la définition des contenus de la mission n'est pas aisée pour une entreprise qui intègre pour la première fois une ressource marketing. Enfin, elle peut provoquer une véritable remise en cause de l'organisation de l'entreprise.

L'externalisation ne permet pas une capitalisation optimale des actions engagées.

Le recours au conseil externe

Le recours au conseil externe apparaît la solution la plus adaptée pour satisfaire des besoins marketing de type analyse, étude ou accompagnement. En revanche, le niveau de valeur ajoutée est moins adapté pour l'exécution des certaines tâches marketing opérationnelles.

Une quatrième voie d'intégration du marketing : l'agence marketing

Agence marketing :
Mise à disposition de ressources marketing visant à satisfaire des besoins marketing ponctuels.

Le concept d'agence marketing est original. Il se rapproche du système de régie informatique mis en place par les Sociétés de Services et d'Ingénierie en Informatique (SSII).

Deux niveaux d'intervention :
- préparation du plan d'action marketing
- mise en œuvre du plan d'action marketing

Il s'agit d'une nouvelle manière d'intégrer le marketing dans la PME par la mise à disposition de ressources marketing compétentes et expérimentées (Directeur marketing, Chef de produit, Assistant) visant à satisfaire les besoins marketing ponctuels d'une entreprise dans le cadre de son plan de développement.

L'agence marketing intervient à deux niveaux :

- Préparation du plan d'actions marketing : diagnostic stratégique, positionnement compétitif de l'entreprise, sélection d'un réseau de partenaires, test de concept ;
- Mise en œuvre du plan d'actions marketing : pack de présentation société, plan d'actions commerciales, boîte à outils du commercial, pack salon, pack lancement, prix, veille, analyse compétitive de l'offre ou toute autre tâche du plan d'actions marketing...

NEXIMA est une société de services et de conseil en marketing implantée à Rennes. - www.nexima.fr