

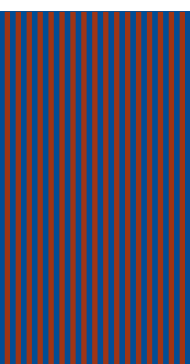


Pierre Filiatrault

# COMMENT FAIRE UN PLAN DE **MARKETING** STRATÉGIQUE



3<sup>e</sup> édition revue et enrichie

- 
- Analyser les environnements interne et externe de l'entreprise
  - Déterminer sa vision, sa mission et ses valeurs
  - Choisir les meilleures stratégies en fonction des objectifs
  - Appliquer le plan et en évaluer les résultats

COLLECTION  **ENTREPRENDRE**



COMMENT  
**FAIRE UN PLAN**  
**DE MARKETING**  
**STRATÉGIQUE**

Les Éditions Transcontinental inc.  
1100, boul. René-Lévesque Ouest  
24<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H3B 4X9  
Tél. : 514 392-9000  
1 800 361-5479  
www.livres.transcontinental.ca

Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship  
55, rue Marie-de-l'Incarnation  
Bureau 201  
Québec (Québec) G1N 3E9  
Tél. : 418 646-1994, poste 222  
1 800 661-2160, poste 222  
www.entrepreneurship.qc.ca

La collection Entreprendre est une initiative conjointe de la Fondation de l'entrepreneurship et des Éditions Transcontinental visant à répondre aux besoins des futurs et des nouveaux entrepreneurs.

Pour connaître nos autres titres, tapez **www.livres.transcontinental.ca**. Pour bénéficier de nos tarifs spéciaux s'appliquant aux bibliothèques d'entreprise ou aux achats en gros, informez-vous au **1 866 800-2500**.

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Filiatrault, Pierre, 1939-

Comment faire un plan de marketing stratégique

3<sup>e</sup> éd. rev. et enrichie.

(Entreprendre)

Publ. en collab. avec Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

ISBN 978-2-89472-529-0 (Éditions Transcontinental)

ISBN 978-2-89521-146-4 (Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship)

1. Marketing stratégique. 2. Marketing - Planification. 3. Marketing - Gestion. 4. Études de marché. 5. Produits commerciaux - Gestion. I. Titre. II. Collection: Entreprendre (Montréal, Québec).

HF5415.13.F54 2010 658.8'02 C2010-942461-1

Révision : Claire Saint-Onge

Correction : Lyne Roy

Photo de l'auteur en couverture arrière : Paul Labelle photographe © 2004

Conception graphique de la couverture et mise en pages : Studio Andrée Robillard

Impression : Transcontinental Gagné

Imprimé au Canada

© Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2010

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 4<sup>er</sup> trimestre 2010

Bibliothèque et Archives Canada

*Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés.*

Nous reconnaissons, pour nos activités d'édition, l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ). Nous remercions également la SODEC de son appui financier (programmes Aide à l'édition et Aide à la promotion).

ASSOCIATION  
NATIONALE  
DES ÉDITEURS  
DE LIVRES

Les Éditions Transcontinental sont membres de l'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL).

Pierre Filiatrault

# COMMENT FAIRE UN PLAN DE MARKETING STRATÉGIQUE

3<sup>e</sup> édition revue et enrichie

Les Éditions  
Transcontinental 

fondation de  
l'entrepreneurship   
ÉDITIONS

# fondation de l'entrepreneurship

La **Fondation de l'entrepreneurship** s'est donné pour mission de promouvoir la culture entrepreneuriale comme moyen privilégié pour assurer le plein développement économique et social de toutes les régions du Québec.

Elle offre des produits et services incontournables pour les entrepreneurs tels le mentorat d'affaires, un service de haut calibre et disponible partout au Québec, une série de conférences ainsi que la plus vaste collection de livres de langue française dédiée au démarrage, à la gestion et à la croissance des entreprises. De plus, son centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, unique au monde, produit recherches, analyses et bulletins d'information sur les tendances mondiales et pratiques exemplaires en matière de sensibilisation et d'éducation à l'entrepreneurship.

La Fondation de l'entrepreneurship s'acquitte de sa mission grâce à l'expertise et au soutien financier de plusieurs organisations.

## Partenaires :



## Gouverneurs :



ASSOCIATION DES  
CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT  
DU QUÉBEC



FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS



UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC

## Collaborateurs :



## Associés gouvernementaux :



[www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca)

[fondation@entrepreneurship.qc.ca](mailto:fondation@entrepreneurship.qc.ca)

À Colette, Marc, Anny et Rose





# Remerciements

Je remercie du fond du cœur toutes les personnes qui m'ont aidé dans la préparation de la troisième édition de cet ouvrage, et en premier lieu mes collègues de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.

Je désire aussi exprimer toute ma gratitude à la Fondation de l'entrepreneurship de même qu'aux Éditions Transcontinental pour les multiples suggestions et conseils qui ont permis de conjuguer la nécessité de transmettre des savoirs accessibles et le pragmatisme des entrepreneurs.

Enfin, un gros merci à mon épouse, Colette, qui a toujours su me soutenir et m'encourager dans mes nombreux projets.

**Pierre Filiatrault, Ph. D., MSRC**

*Département de marketing  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal*



# Avant-propos

Pourquoi certains entrepreneurs réussissent-ils mieux que d'autres lorsqu'il est question de promouvoir leurs produits et services ? Bien des gens pensent encore que la capacité de l'entrepreneur à bien comprendre son environnement y est pour quelque chose. Et ils ont raison.

Toutefois, étant donné la complexité toujours croissante des marchés et leur élargissement, les entrepreneurs ont recours à d'autres outils que leur intuition seule pour réussir. Bon nombre d'entre eux ont besoin d'être entourés de divers spécialistes et d'avoir accès à des réseaux d'affaires plus grands pour tirer leur épingle du jeu. Dans un tel contexte, il y a de moins en moins de place pour l'improvisation, surtout lorsqu'on évolue dans un environnement compétitif.

C'est pourquoi la Fondation de l'entrepreneurship est fière de vous proposer le livre *Comment faire un plan de marketing stratégique*. Cet ouvrage aidera l'entrepreneur à déterminer la direction qu'il donnera à son entreprise, à définir des objectifs réalisables et à élaborer des stratégies *payantes* dans tous les sens du terme ! Nous sommes

persuadés qu'en mettant en application l'approche particulière de Pierre Filiatrault, tout entrepreneur saura gérer de meilleure façon les différents aspects de la *fonction marketing* et qu'il sera ainsi mieux préparé pour faire face aux nombreux défis qui l'attendent.

Bonne lecture !

**Denis Robichaud**

*Fondation de l'entrepreneurship*

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	23
Le contenu .....	24

## **PREMIÈRE PARTIE LA PLANIFICATION DU MARKETING**

<b>1</b>	
<b>Le marketing, c'est quoi ?</b> .....	29
1.1 La véritable nature du marketing .....	29
1.2 Comment a évolué le marketing .....	31
1.3 Les domaines d'activité du marketing .....	34
1.3.1 Les produits destinés aux consommateurs .....	34
1.3.2 Les services destinés aux consommateurs .....	35
1.3.3 Les produits destinés aux organisations .....	37
1.3.4 Les services destinés aux organisations .....	38
1.4 Le marketing de produits et services .....	39

1.5 La responsabilité sociale et l'éthique .....	40
1.5.1 La responsabilité sociale des entreprises... et des clients .....	40
1.5.2 L'éthique des entreprises... et des clients .....	42
Résumé .....	44

## 2

<b>Le processus de planification du marketing .....</b>	<b>55</b>
2.1 Le plan de marketing .....	55
2.2 Pourquoi rédiger un plan de marketing ? .....	57
2.3 Des directives pour un plan de marketing efficace .....	59
2.4 Comment obtenir de l'information valide .....	60
2.4.1 Les rapports internes .....	61
2.4.2 Les renseignements marketing .....	63
2.4.3 La recherche marketing .....	64
2.5 Les étapes du processus de planification du marketing .....	65
2.5.1 La situation .....	65
2.5.2 L'orientation .....	68
2.5.3 La création .....	68
2.5.4 L'exécution .....	70
2.6 Votre démarche à l'aide de ce livre .....	72
Résumé .....	73

## DEUXIÈME PARTIE

### L'ANALYSE DE LA SITUATION

## 3

<b>L'analyse de l'environnement interne .....</b>	<b>77</b>
3.1 L'analyse de l'environnement interne, c'est quoi ? .....	78
3.2 L'analyse des résultats .....	80
3.3 L'analyse du mix de marketing .....	84

3.4 L'analyse de l'orientation stratégique de l'entreprise et de son marketing .....	94
3.5 L'analyse du management du marketing .....	98
3.6 L'analyse des forces et des faiblesses du marketing de l'entreprise .....	101
Résumé .....	107
<b>4</b>	
<b>L'analyse de l'environnement externe .....</b>	<b>109</b>
4.1 Pourquoi faire l'analyse de l'environnement externe? ...	109
4.2 L'analyse du macroenvironnement .....	112
4.2.1 L'environnement démographique .....	112
4.2.2 L'environnement culturel .....	114
4.2.3 L'environnement social .....	115
4.2.4 L'environnement économique .....	116
4.2.5 L'environnement technologique .....	118
4.2.6 L'environnement écologique .....	119
4.2.7 L'environnement politique .....	120
4.3 L'analyse des clients .....	124
4.3.1 Le profil des clients actuels .....	125
4.3.2 Les motivations d'achat .....	126
4.3.3 Le comportement d'achat .....	127
4.3.4 Le comportement après-achat .....	127
4.4 L'analyse des concurrents .....	131
4.4.1 La nature de la concurrence .....	132
4.4.2 L'évaluation des concurrents .....	134
4.5 L'analyse des marchés .....	137
4.5.1 Les facteurs d'attrait et l'évaluation de l'attrait des segments du marché .....	138
4.5.2 La position concurrentielle .....	142

4.6 L'analyse des occasions d'affaires et des menaces . . . . .	147
4.7 Les enjeux . . . . .	152
Résumé . . . . .	157

## **TROISIÈME PARTIE**

### **LES STRATÉGIES DE MARKETING**

<b>5</b>	
<b>Les stratégies fondamentales de marketing . . . . .</b>	<b>163</b>
5.1 Les stratégies d'offre . . . . .	163
5.1.1 Les stratégies de portefeuille . . . . .	164
5.1.2 Les stratégies de croissance . . . . .	166
5.2 Les stratégies de demande . . . . .	169
5.2.1 La segmentation . . . . .	169
5.2.2 Le positionnement . . . . .	174
5.2.3 La différenciation concurrentielle . . . . .	179
5.3 Les stratégies de concurrence . . . . .	180
5.3.1 L'analyse de la concurrence . . . . .	181
5.3.2 Les types de stratégies de concurrence . . . . .	182
Résumé . . . . .	184
<b>6</b>	
<b>Les stratégies du mix de marketing . . . . .</b>	<b>187</b>
6.1 Le produit ou le service . . . . .	188
6.1.1 L'élégage . . . . .	189
6.1.2 La modernisation . . . . .	189
6.1.3 L'attraction . . . . .	189
6.1.4 L'innovation . . . . .	189
6.2 Le prix . . . . .	190
6.2.1 Les stratégies de lancement . . . . .	192
6.2.2 Les stratégies basées sur les coûts . . . . .	193



6.2.3 Les stratégies basées sur la demande .....	193
6.2.4 Les stratégies basées sur la concurrence .....	193
6.2.5 En pratique .....	194
6.3 La distribution .....	194
6.3.1 Les stratégies de base .....	195
6.3.2 La stratégies d'intensité .....	196
6.3.3 La stratégie de structure de canaux .....	196
6.4 La communication .....	196
6.4.1 La publicité .....	198
6.4.2 Les relations publiques .....	198
6.4.3 La promotion des ventes .....	200
6.4.4 Le marketing direct .....	201
6.5 La vente .....	203
6.6 Le personnel en contact avec la clientèle .....	204
Résumé .....	205

## QUATRIÈME PARTIE

### L'ORIENTATION, LA CRÉATION ET L'EXÉCUTION

#### 7

<b>Le plan de marketing: orientation et création .....</b>	<b>209</b>
7.1 L'orientation .....	211
7.1.1 La vision .....	211
7.1.2 La mission .....	213
7.1.3 Les valeurs .....	215
7.1.4 Les objectifs .....	216
7.2 La création des stratégies .....	220
7.3 Le budget de marketing .....	234
Résumé .....	236

## 8

<b>L'exécution</b> .....	237
8.1 L'organisation .....	237
8.1.1 La culture organisationnelle .....	239
8.1.2 La structure organisationnelle .....	243
8.2 La mise en œuvre .....	248
8.2.1 Les mécanismes de mise en œuvre .....	250
8.2.2 Les outils de mise en œuvre .....	254
8.3 Le contrôle .....	256
8.3.1 Le contrôle stratégique .....	256
8.3.2 Le contrôle marketing de la productivité .....	258
8.3.3 Le contrôle des activités et des programmes .....	258
Résumé .....	252
<b>Conclusion</b> .....	261

## LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET EXEMPLES

### CHAPITRE 1

#### Figure 1.1

Les domaines d'activité du marketing .....	34
--	----

#### Tableau 1.1

Exemples d'application du concept de responsabilité sociale .....	41
--	----

#### Test 1

Vos connaissances générales en marketing .....	45
--	----

#### Test 2

La place du marketing dans votre entreprise .....	47
---	----

### CHAPITRE 2

#### Tableau 2.1

La table des matières d'un plan de marketing .....	56
--	----

#### Figure 2.1

Le rôle du système d'information marketing .....	61
--	----

#### Figure 2.2

Des exemples d'information à recueillir à l'intérieur de l'entreprise .....	62
--	----

#### Figure 2.3

Le processus de planification du marketing .....	66
--	----

#### Figure 2.4

Les niveaux de stratégies de marketing .....	69
--	----

#### Figure 2.5

Le management du marketing .....	70
----------------------------------	----

### CHAPITRE 3

#### Figure 3.1

Le processus de planification du marketing (environnement interne) .....	79
---	----

#### Figure 3.2

L'analyse de l'environnement interne .....	80
--	----

**Tableau 3.1**

La grille d'analyse de l'environnement interne (les résultats) .....	81
---	----

**GRAPHIX • Exemple 3.1**

L'analyse de l'environnement interne (les résultats) .....	82
--	----

**Tableau 3.2**

La grille d'analyse de l'environnement interne (le mix de marketing) .....	86
---	----

**GRAPHIX • Exemple 3.2**

L'analyse de l'environnement interne (Le mix de marketing) .....	90
---	----

**Tableau 3.3**

La grille d'analyse de l'environnement interne (l'orientation stratégique) .....	95
---	----

**GRAPHIX • Exemple 3.3**

L'analyse de l'environnement interne (l'orientation stratégique) .....	96
---	----

**Tableau 3.4**

La grille d'analyse de l'environnement interne (le management du marketing) .....	99
--	----

**GRAPHIX • Exemple 3.4**

L'analyse de l'environnement interne (le management du marketing) .....	100
--	-----

**Figure 3.3**

Le processus de planification du marketing (analyse des forces et des faiblesses) .....	102
--	-----

**GRAPHIX • Exemple 3.5**

Sommaire de l'analyse des forces et des faiblesses du marketing .....	104
--	-----

**CHAPITRE 4****Figure 4.1**

Le processus de planification du marketing (environnement externe) .....	110
---	-----

**Figure 4.2**

L'analyse de l'environnement externe .....	111
--	-----

**Tableau 4.1**

La grille d'analyse de l'environnement externe (le macroenvironnement) .....	120
---	-----

**GRAPHIX • Exemple 4.1**

L'analyse de l'environnement externe (le macroenvironnement) .....	123
---	-----

**Tableau 4.2**

La grille d'analyse de l'environnement externe (les clients) .....	129
---	-----

**GRAPHIX • Exemple 4.2**

L'analyse de l'environnement externe (les clients) .....	130
--	-----

**Figure 4.3**

La concurrence générique .....	133
--------------------------------	-----

**Tableau 4.3**

La grille d'analyse de l'environnement externe (les concurrents) .....	135
---	-----

**GRAPHIX • Exemple 4.3**

L'analyse de l'environnement externe (les concurrents) ...	136
--	-----

**Tableau 4.4**

La grille d'analyse de l'environnement externe (les marchés) .....	139
---	-----

**GRAPHIX • Exemple 4.4**

L'analyse de l'environnement externe (les marchés) .....	140
--	-----

**GRAPHIX • Exemple 4.5**

L'analyse de l'environnement externe (les marchés : l'évaluation de l'attrait relatif des segments de marché) ...	141
--	-----

**GRAPHIX • Exemple 4.6**

L'analyse de l'environnement externe (les marchés : l'analyse de la position concurrentielle) .....	145
--	-----

**GRAPHIX • Exemple 4.7**

La position concurrentielle .....	146
-----------------------------------	-----

**Figure 4.4**

Le processus de planification du marketing .....	148
--	-----

**GRAPHIX • Exemple 4.8**

Sommaire de l'analyse des occasions d'affaires et des menaces .....	150
--	-----

**Figure 4.5**

Le processus de planification du marketing .....	153
--	-----

**Figure 4.6**

La définition des enjeux .....	154
--------------------------------	-----

**Tableau 4.5**

La grille des enjeux .....	155
----------------------------	-----

**GRAPHIX • Exemple 4.9**

Les enjeux .....	156
------------------	-----

**GRAPHIX • Exemple 4.10**

Les enjeux (tableau synthèse) .....	158
-------------------------------------	-----

**CHAPITRE 5****Figure 5.1**

Le cycle de vie d'un produit ou d'un service .....	165
--	-----

**Figure 5.2**

Les stratégies de croissance .....	166
------------------------------------	-----

**Figure 5.3**

Exemples de stratégies de pénétration de marché .....	167
---	-----

**Tableau 5.1**

Les variables de segmentation .....	170
-------------------------------------	-----

**Figure 5.4**

La carte de positionnement .....	177
----------------------------------	-----

**CHAPITRE 7****Figure 7.1**

Le processus de planification du marketing (mission et objectifs de marketing) .....	210
---	-----

**Tableau 7.1**

Exemples d'énoncés de mission .....	214
-------------------------------------	-----

**Tableau 7.2**

La vision, la mission, les valeurs et les objectifs de marketing .....	217
---	-----

**GRAPHIX • Exemple 7.1**

La vision, la mission, les valeurs et les objectifs de marketing .....	218
---	-----

**Figure 7.2**

Le processus de planification du marketing (stratégies de marketing) .....	222
---	-----

**Tableau 7.3**

La grille des stratégies fondamentales de marketing .....	223
---	-----

**GRAPHIX • Exemple 7.2**

Les stratégies fondamentales de marketing .....	224
---	-----

**Tableau 7.4**

La grille des stratégies de mix de marketing .....	227
--	-----

**GRAPHIX • Exemple 7.3**

Les stratégies de mix de marketing .....	229
--	-----

**Figure 7.3**

Le processus de planification du marketing (budget de marketing) .....	233
---	-----

**GRAPHIX • Exemple 7.4**

Le budget de marketing .....	235
------------------------------	-----

**Figure 8.1**

Le processus de planification du marketing (organisation) .....	238
--	-----

**Figure 8.2**

La structure matricielle .....	247
--------------------------------	-----

**Figure 8.3**

Le processus de planification du marketing (mise en œuvre) .....	249
---	-----

**Figure 8.4**

Le graphique de Gantt .....	254
-----------------------------	-----

**Figure 8.5**

Le processus de planification du marketing (contrôle) .....	257
--	-----





# Introduction

Les gens d'affaires savent bien que les clients, c'est important : pas de clients, pas d'entreprise. La satisfaction des clients actuels, la qualité du service à la clientèle, la recherche de nouveaux clients, la mondialisation des marchés de même que l'adaptation des produits et services à leurs besoins sans cesse changeants, l'innovation, les réactions à la concurrence croissante et l'établissement de réseaux, voilà autant d'éléments qui justifient le rôle essentiel et stratégique du marketing, et ce, peu importe la taille de l'entreprise.

Que l'on travaille dans le secteur privé (petites et grandes entreprises manufacturières ou de services), public, ou encore au sein d'organisations à but non lucratif, ce livre s'adresse à tous ceux que le marketing intéresse. Considérant l'accueil favorable qui a été réservé aux deux premières moutures de cet ouvrage, nous croyons que cette troisième édition, plus étoffée, saura intéresser tous les gens qui veulent assurer la croissance (ou encore la survie) de leur organisation et qui sont soucieux de la qualité de la gestion des échanges et des relations avec leurs clients. Quant aux gestionnaires du secteur public et aux dirigeants

d'organisme à but non lucratif, ils devront adapter quelque peu le processus de planification du marketing à leur contexte. Mais, quelle que soit l'organisation, il demeure que la logique, la rigueur et la méthodologie d'un plan qui vise à mieux gérer les échanges avec les clients aideront certainement à atteindre les objectifs.

Un marketing efficace exige la planification des activités. La première étape de ce processus consiste à analyser les environnements interne et externe de l'organisation. On doit ensuite déterminer la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise, fixer des objectifs, choisir des marchés cibles et, enfin, définir des stratégies. Il ne s'agit pas seulement de penser : il faut aussi passer à l'action, c'est-à-dire mettre en œuvre les stratégies et en contrôler l'exécution et les résultats. Ce livre présente la démarche essentielle à la réalisation d'un plan de marketing stratégique.

## Le contenu

L'ouvrage est divisé en quatre parties. La première explique la nature et le processus de planification du marketing. La deuxième est consacrée à l'analyse de la situation, tandis que la troisième traite des stratégies. Enfin, la dernière partie décrit la préparation du plan de marketing et son exécution.

Le **chapitre 1** définit la nature du marketing, en fait un bref historique et présente ses principaux champs d'activité. On trouvera, à la fin de ce chapitre, deux tests qui permettent aux lecteurs d'évaluer leurs connaissances dans le domaine et la place du marketing dans leur entreprise ou organisation. Le **chapitre 2** explique le processus de planification du marketing. Le **chapitre 3** traite de l'environnement interne de l'entreprise : ses résultats, son mix de marketing, son orientation stratégique, son management ainsi que ses forces et faiblesses. Le

**chapitre 4** analyse son environnement externe, à savoir le macroenvironnement, les clients, les concurrents, les marchés, les occasions d'affaires et les menaces. En dernière partie, on trouve la définition des enjeux.

Les deux chapitres suivants sont consacrés aux stratégies de marketing : le **chapitre 5** décrit celles qui donnent la direction générale que l'entreprise prendra pour atteindre ses objectifs, soit les stratégies fondamentales ; le **chapitre 6** présente les stratégies traditionnelles, connues sous le nom de *mix de marketing*. Le **chapitre 7** expose la partie la plus dynamique de la planification, soit la vision, la mission, les valeurs et les objectifs de l'entreprise ainsi que la création des stratégies. Finalement, le **chapitre 8**, axé sur la mise en pratique de ces notions, traite de l'organisation, de la mise en œuvre et du contrôle du plan de marketing.



Première partie

# La planification du marketing

Dans la première partie du livre, nous expliquons en quoi consiste le marketing. Nous vous proposons deux tests qui vous permettront de mesurer vos connaissances dans le domaine et, surtout, d'évaluer la place que le marketing occupe dans votre entreprise ou votre organisation. Nous expliquons aussi le processus de planification du marketing.





# Le marketing, c'est quoi ?

Dans ce premier chapitre, nous présenterons la nature et l'évolution du marketing et ses domaines d'activité. Nous aborderons en dernier lieu la problématique de la responsabilité sociale et de l'éthique dans le contexte du marketing.

## **1.1 La véritable nature du marketing**

Le marketing consiste à gérer des échanges entre une entreprise ou une organisation et ses clients. Cela comprend généralement toutes les activités conçues pour générer ou faciliter des échanges dont le but est de satisfaire des besoins et des désirs, et ce, d'une manière socialement responsable. En pratique, faire du marketing, c'est savoir reconnaître et comprendre les changements dans les marchés, adapter en conséquence les produits et services tout en cherchant à offrir la meilleure qualité possible et assurer la satisfaction de la clientèle. Tout cela afin de permettre à l'entreprise ou à l'organisation d'atteindre ses objectifs de rentabilité et de survie.

Il y a quatre façons de concevoir le marketing, qui est à la fois une philosophie de gestion, une fonction de l'entreprise, une démarche et un ensemble de pratiques de gestion.

1. Le marketing est tout d'abord une **philosophie de gestion** selon laquelle l'entreprise ou l'organisation devrait être guidée avant tout par ses clients et les marchés. L'entreprise accorde beaucoup d'importance aux clients et elle gère ses ressources de façon à mieux comprendre les besoins de ceux-ci afin de bien préparer son offre de produits et services. Dans cette optique, le succès de l'entreprise dépend de sa capacité et de son habileté à répondre aux besoins des clients d'une façon à la fois rentable et socialement responsable. Le client est donc d'une importance fondamentale, car c'est lui qui assure la croissance ou la survie de toute organisation ou entreprise.
2. Le marketing est une **fonction de l'entreprise**. Elle consiste non seulement à reconnaître et à satisfaire les besoins de la clientèle, mais aussi à gérer les échanges et les relations avec celle-ci. De nos jours, on parle même d'un *marketing relationnel*, axé sur l'amélioration des relations à long terme et la concentration des efforts sur les clients les plus intéressants, les plus importants, les plus dynamiques et les plus rentables. Cette fonction peut relever d'un service ou d'un individu. Dans les PME, elle est souvent exercée par le pdg. Toutefois, dans l'entreprise qui se veut orientée vers le marché, le marketing devrait être la responsabilité de tous les employés, qu'ils soient en contact ou non avec les clients.
3. Le marketing est aussi une **démarche** qui consiste à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler des activités de marketing. Un élément important de cette démarche est la préparation d'un plan de marketing comprenant l'analyse de la situation de l'entreprise, et plus précisément de ses environnements interne et externe. Un autre aspect important de la démarche consiste à définir clairement



l'orientation de l'entreprise, soit la vision, la mission et les valeurs, à fixer ses objectifs et à choisir les stratégies appropriées à cette orientation. Mais cela n'est pas suffisant : il faut également concrétiser le plan et assurer l'organisation et la mise en œuvre des activités que l'on a planifiées. Enfin, il faut exercer un contrôle sur les activités de marketing afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints.

4. Le marketing est également un **ensemble de pratiques de gestion**. Faire du marketing implique la réalisation de recherches et d'études de marché, le développement et le lancement de nouveaux produits et services, la détermination des prix, la diffusion de l'offre (publicité, promotion des ventes, publipostage, etc.) et la gestion des ressources humaines, en particulier celles qui sont en contact avec les clients (représentants commerciaux, préposés au service à la clientèle, etc.).

## 1.2 Comment a évolué le marketing

Il ne fait plus de doute aujourd'hui que l'orientation des activités de marketing vers la clientèle est fondamentale. Toutefois, il n'en a pas toujours été ainsi, et ce n'est pas toujours le cas dans nombre d'entreprises. En fait, cinq optiques peuvent déterminer la conduite des activités de marketing dans une entreprise : l'optique production, l'optique produit (ou service), l'optique vente, l'optique marketing et l'optique marketing sociétal. L'une ou l'autre de ces optiques peut prévaloir dans une entreprise ou une organisation ; il arrive aussi que deux ou trois coexistent à des degrés différents. Par exemple, une entreprise privilégiera une orientation production et produit, alors qu'une autre mettra l'accent sur la qualité du produit et sur les ventes plutôt que sur le marketing.

L'**optique production** est la plus traditionnelle. Selon ce point de vue, les clients favorisent les produits les moins chers et les plus accessibles. La demande (ce que veut le client) excède alors l'offre (ce que l'entreprise veut vendre). On rencontre cette situation surtout dans les pays en voie de développement et dans quelques pays qui ont déjà fait (ou

font encore) partie du système communiste. L'entreprise vend tout ce qu'elle peut produire et mise sur l'amélioration de ses capacités de production pour accroître son volume d'activités. On cherche à la fois à réduire les prix grâce à des coûts plus bas, attribuables à une meilleure productivité, et à rendre les produits ou les services plus accessibles. La première préoccupation de l'entreprise est donc la production.

L'**optique produit (ou service)** intervient particulièrement lorsque les moyens de production ou d'exploitation de l'entreprise sont bien rodés, ou encore dans un contexte de services professionnels (les services de santé ou les services financiers, par exemple). Selon cette façon de voir, on considère que le client préfère le produit ou le service qui offre la meilleure qualité ou la meilleure performance, lesquelles sont le plus souvent définies par les ingénieurs, les techniciens, les spécialistes ou les dirigeants de l'entreprise. Tous les efforts sont alors concentrés sur l'amélioration des produits et services. Cette optique peut conduire à ce que l'on appelle la *myopie marketing* : l'attention est tellement focalisée sur le produit ou le service (souvent selon la vision du producteur) qu'on en oublie les besoins des clients.

L'**optique vente** présuppose que le client n'achètera pas suffisamment s'il est laissé à lui-même. Les entreprises qui épousent cette orientation considèrent que leurs produits ou services sont destinés à être vendus, et non à être achetés. Elles croient que si elles exercent suffisamment de pression, le client peut être poussé à acheter (une automobile neuve, une nouvelle carte de crédit par exemple) ou à acheter davantage (pensons aux services téléphoniques supplémentaires). De nos jours, les clients, qu'ils soient des consommateurs, des professionnels ou des entreprises, n'apprécient guère cette approche qui présente par conséquent un certain risque : le vendeur ou l'entreprise qui force la vente peut perdre la confiance du client.

L'**optique marketing** repose sur l'idée que la tâche primordiale de toute entreprise est de cerner les désirs et les besoins des marchés cibles et de les satisfaire grâce à une offre adaptée (conception, fabrication, distribution, communication) différente ou meilleure que celle des concurrents, et ce, en permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs (survie, croissance, rentabilité, etc.). Les clients n'achètent pas un produit (un cinéma maison) ou un service (un contrat d'achat de maison chez un notaire) pour ce qu'ils sont, mais bien pour les avantages qu'ils en retirent. Cette orientation caractérise l'entreprise qui est centrée sur le client et qui privilégie un marketing organisé misant sur les bonnes relations avec les clients (comme les services bancaires privés) et la valorisation du personnel en contact avec la clientèle. Faire du marketing consiste alors avant tout à gérer les échanges entre l'entreprise et les clients.

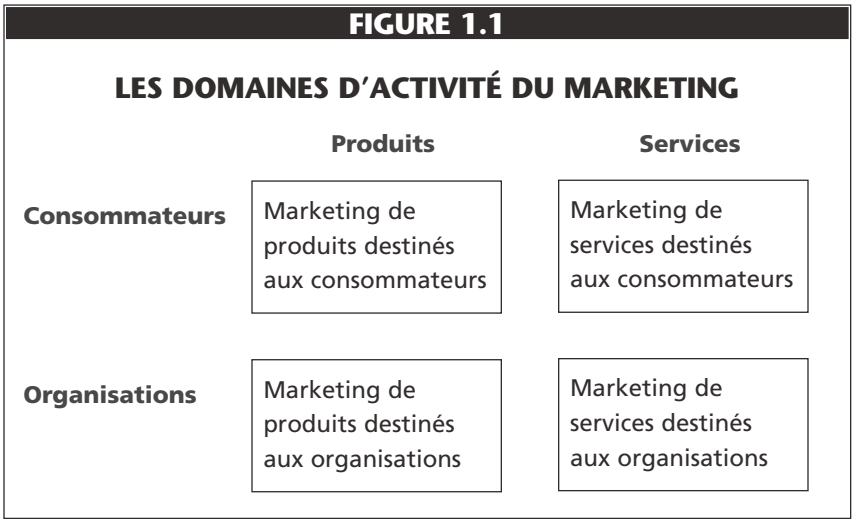
Enfin, l'**optique marketing sociétal** se rapproche de l'optique marketing; en effet, elle épouse la même philosophie de gestion et focalise sur le client. Toutefois, elle va plus loin que la précédente, qui ne considère pas les conflits potentiels entre, d'un côté, les besoins des clients, leurs désirs et leur intérêt et, de l'autre, le bien-être à long terme de la société en général. Selon cette optique, l'entreprise doit non seulement déterminer les besoins et désirs des clients potentiels et actuels du marché cible d'une manière plus efficace que ne le fait la concurrence, mais aussi préserver ou améliorer le bien-être et la qualité de vie des clients de même que ceux de la collectivité.

Ce livre est conçu en fonction de cette dernière optique. L'entreprise qui veut connaître du succès doit être sensible aux changements qui surviennent dans son milieu ou *environnement* et dans les marchés. Elle doit préconiser une orientation dirigée vers le client et être à la fois socialement responsable; elle doit donc s'assurer que ses activités de

marketing sont conçues, réalisées, coordonnées, mises en œuvre et contrôlées en ce sens. Voyons maintenant les principaux domaines d'activité du marketing.

### 1.3 Les domaines d'activité du marketing

Les entreprises peuvent offrir des produits ou des services à des consommateurs ou à des organisations. La figure 1.1 présente les domaines d'activité de base du marketing, que ce soit dans le cadre d'une entreprise ou d'une organisation à but non lucratif.



#### 1.3.1 Les produits destinés aux consommateurs

Au début, le marketing était surtout l'apanage des fabricants de produits de consommation de masse, qui s'intéressaient — et qui s'intéressent encore — principalement aux produits et aux circuits de distribution (fabricants, agents au service des fabricants, grossistes, détaillants). Puis est apparu le concept de *mix de marketing*, qui désigne les variables de marketing sous la dénomination des 4 «P» : produit, prix, place

(distribution) et promotion (communication). Maintenant, le concept de marketing implique l'atteinte des objectifs de l'entreprise grâce à une optique orientée vers le client.

Le marketing a beaucoup évolué depuis une décennie : les consommateurs achètent non seulement le produit, mais aussi la garantie et le service après-vente. De plus, ils achètent maintenant beaucoup de services (services de restauration, d'esthétique, de conditionnement physique, de réparations, d'entretien ménager, etc.). En outre, il faut considérer que la clientèle des entreprises est constituée tant de consommateurs que d'organisations.

### **1.3.2 Les services destinés aux consommateurs**

Les services se distinguent des produits par certaines caractéristiques : ils sont intangibles et sont produits et consommés dans un même temps ; de plus, ils sont hétérogènes, c'est-à-dire qu'ils peuvent difficilement être rendus de façon uniforme, leur prestation variant constamment. Par conséquent, le marketing de services est différent de celui des produits. Voyons chacune des caractéristiques propres aux services.

Un service est une chose intangible, immatérielle. Il est difficile à présenter et à vendre pour le vendeur, et difficile à évaluer pour le consommateur. Celui-ci doit évaluer à la fois le service qu'il reçoit, la personne qui le rend de même que l'entreprise qui l'offre.

Un service est produit et consommé en un seul temps. Il ne peut être stocké ou entreposé. Il faut donc gérer la capacité de production en fonction des pics et des creux qu'impose ponctuellement le marché. Parce qu'il est produit et consommé simultanément, il ne peut être évalué avant l'achat. Le risque perçu à l'achat paraît plus élevé pour le client, car il ne peut apprécier le service qu'après l'avoir utilisé. En

conséquence, le bouche à oreille est important. Ou bien le consommateur se fiera à l'expérience ou au jugement de quelqu'un d'autre pour évaluer un service, ou bien il prendra un risque.

En outre, étant donné la nature même d'un service, le consommateur intervient dans le processus de production, et le personnel qui assure le service fait partie de l'offre. Dans certains cas, la qualité dépend de celui qui exécute le service, mais aussi de celui qui le reçoit. On ajoute donc un cinquième «P» au mix de marketing traditionnel: le Personnel. D'ailleurs, c'est souvent par l'exécution du service que l'on peut différencier une entreprise de services d'une autre. Par exemple, généralement, rien ne ressemble plus au service d'un transporteur aérien que celui d'un autre transporteur aérien. C'est souvent le personnel qui fait la différence. Par conséquent, le marketing interne est un outil important pour une entreprise de services. Il consiste entre autres à former et à motiver les employés pour que leur travail soit orienté vers la satisfaction du client.

Un service est hétérogène et sa prestation varie selon le client, le prestataire, le jour — et même l'heure du jour. Il est difficile de normaliser la prestation d'un service et, en conséquence, d'en assurer la qualité. La gestion de la qualité des services est d'autant plus complexe que, d'une part, il faut uniformiser le mieux possible la prestation et l'industrialiser pour accroître la productivité et, d'autre part, il faut personnaliser le service et le différencier de la concurrence. Un restaurant, par exemple, jouira d'une bonne réputation s'il offre des services uniformes (qualité constante), mais différents de ceux de ses concurrents. Ainsi, l'hétérogénéité des services est un autre élément qui fait que l'utilisateur perçoit un risque.

Les implications de ces trois caractéristiques inhérentes aux services sont nombreuses. Le marketing de services est loin d'être facile. La gestion d'un service suppose la gestion d'une *expérience*, d'un *moment*

*de vérité* entre le personnel et les clients. L'entreprise doit également compenser le fait que les services sont intangibles en mettant en évidence des éléments tangibles, tels la décoration ou les symboles dans la publicité. Par exemple, RBC Groupe financier s'est donné un logo qui reflète à la fois l'histoire et le futur de cette institution financière. Un lion (qui faisait partie de l'ancien logo) symbolise la force et l'autorité alors qu'un globe terrestre exprime la présence internationale de RBC Groupe financier.

Bien gérer un service exige aussi que l'on puisse répondre aux fluctuations de la demande, par exemple en embauchant du personnel d'appoint. L'entreprise doit également miser sur la formation du personnel afin de diminuer la variabilité de la prestation sans nuire à la personnalisation du service, et ce, tout en maintenant la productivité. Il ressort que la qualité des services est essentielle mais difficile à atteindre.

### **1.3.3 Les produits destinés aux organisations**

Autrefois appelé *marketing industriel*, le marketing organisationnel englobe la mise en marché de produits et services destinés soit aux entreprises (industrielles ou de services), soit aux organisations gouvernementales ou paragouvernementales, soit aux organismes à but non lucratif.

Le marketing organisationnel de produits comprend les matières premières, les produits manufacturés, les pièces et accessoires, les équipements auxiliaires et les fournitures. Il s'applique aux entreprises qui acquièrent des biens ou des services en vue d'en produire d'autres. Ce marché représente un volume d'affaires fort important.

La mise en marché de produits destinés aux entreprises et aux commerces diffère de celle qui est reliée aux produits destinés aux consommateurs. La demande pour les produits destinés aux organisations dépend de la demande des produits et services sur les marchés des

consommateurs (on dit qu'elle est dérivée), et elle fluctue. Les acheteurs sont moins nombreux, mais ils sont plus importants et sont souvent concentrés géographiquement. De plus, les prix sont fréquemment fixés sur une base contractuelle pour une période donnée.

Toutefois, la caractéristique la plus importante est sans doute le mode d'achat. Les achats sont faits par des professionnels qui travaillent souvent en *groupe de décision*. Il est composé d'utilisateurs, de personnes influentes, de décideurs et d'autres intervenants. Le spécialiste du marketing organisationnel doit connaître, pour chaque client, la taille et la composition de ce groupe, lequel variera suivant qu'il s'agit d'un renouvellement d'achat, d'un achat modifié ou d'un nouvel achat. Il doit aussi connaître les étapes du processus d'achat ainsi que les types de commandes et de contrats. En résumé, le marché organisationnel étant passablement spécialisé, complexe et raffiné, il exige un personnel de marketing disposant de grandes compétences.

### **1.3.4 Les services destinés aux organisations**

Les services aux organisations ont connu une forte croissance au cours des deux dernières décennies. Il en existe deux types : les services commerciaux et les services professionnels. Les services commerciaux comprennent les services d'entretien, de réparation, de sécurité, etc. Quant aux services professionnels, ils sont aussi fort variés : on pense, entre autres, aux services d'experts-comptables, de fiscalistes, d'avocats, d'informaticiens, de publicitaires, etc. Le marketing de services aux organisations est relativement complexe, particulièrement celui qui a trait aux services professionnels. On y trouve à la fois les caractéristiques des services (intangibilité, simultanité et hétérogénéité) et celles du marketing organisationnel (demande dérivée, groupe de décision, complexité du processus d'achat).



Le spécialiste du marketing des services aux organisations doit offrir des services de qualité qui répondent aux besoins des clients et qui se différencient de ceux de la concurrence. Il doit posséder une excellente capacité d'adaptation et de récupération lorsque des correctifs doivent être apportés. Il mise principalement sur la compétence de son organisation, car les acheteurs organisationnels sont exigeants sur ce plan.

## **1.4 Le marketing de produits et services**

On constate que de moins en moins de produits sont uniquement matériels, et de moins en moins de services ne sont que des services. En effet, de nombreux produits s'accompagnent de services complémentaires, tels les services-conseils. On ne vend plus d'huile à chauffage, mais du confort au foyer. On offre le service avant-vente et après-vente. On offre des services d'entretien et de réparation. On offre des garanties sur les produits et, de plus en plus, sur les services. Ceux-ci ne sont pas désincarnés : lorsque les clients évaluent un service, ils considèrent non seulement la prestation, mais aussi le décor du bureau, la tenue du personnel et la présentation des rapports.

Les services de soutien offerts par les fabricants d'équipement sont rapidement devenus un enjeu important. Ces services peuvent aider à créer un avantage concurrentiel, surtout si l'équipement ou la machinerie des divers concurrents est relativement semblable. Certaines entreprises manufacturières tirent déjà plus de 50 % de leurs profits de ces services, qui doivent pallier les bris et réduire les temps d'arrêt occasionnés, le tout à un coût raisonnable.

Évidemment, les clients recherchent un équipement fiable et facile à réparer. Toutefois, en cas de problèmes, ils s'attendent à pouvoir faire affaire avec des centres de service accessibles, tout en étant assurés

que la garantie sera honorée. De plus en plus d'entreprises offrent des garanties prolongées sous la forme de contrats de service, lesquels sont dans l'intérêt des deux parties.

## **1.5 La responsabilité sociale et l'éthique**

Le marketing est un outil de gestion efficace, très efficace. C'est aussi un outil d'influence et de persuasion puissant. Voilà pourquoi plusieurs spécialistes du marketing se penchent depuis quelque temps sur la problématique de la responsabilité sociale et de l'éthique des entreprises, des mercaticiens (spécialistes du marketing) et même des clients.

### **1.5.1 La responsabilité sociale des entreprises... et des clients**

La logique de l'optique marketing est indéniable. Par contre, lorsqu'une entreprise tente de répondre aux besoins de certains clients, il peut y avoir des conséquences négatives pour d'autres membres de la collectivité. Par exemple, mettre sur le marché des bateaux à moteur trop puissant pour la taille des lacs a pour effet de gêner la vie des riverains. Dans le même sens, concevoir des véhicules utilitaires très énergivores nuit à l'ensemble de la société en augmentant de façon notable la pollution de l'air. Les entreprises ont des responsabilités sociales. On entend par là l'obligation pour l'entreprise ou l'organisation d'accroître ses effets positifs sur la société et de réduire ses effets négatifs.

La responsabilité sociale signifie que l'organisation reconnaît qu'elle fait partie de la société et qu'elle est redevable à cette société pour ses actions et activités.

La responsabilité sociale n'est plus un choix stratégique mais un impératif. Par exemple, la firme KPMG effectue un sondage scientifique annuel auprès de nombreuses grandes entreprises pour connaître les façons dont ces entreprises rapportent leurs activités de développement

durable et de responsabilité sociale dans leur rapport financier annuel. La responsabilité sociale implique plusieurs dimensions et doit s'exercer envers tous les détenteurs d'enjeux. Voici, dans le tableau 1.1, quelques exemples d'application qui peuvent aussi servir de guide pour mesurer la performance sociale d'une entreprise ou d'une organisation.

<p><b>TABLEAU 1.1</b></p> <p><b>EXEMPLES D'APPLICATION DU</b></p> <p><b>CONCEPT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE</b></p>
---

**Les produits et services**

- > Qualité des produits et des services.
- > Sécurité des produits et impact sur l'environnement.
- > Respect des lois et règlements sur l'environnement.

**Les clients**

- > Mise en marché honnête (pas de publicité mensongère ou frauduleuse ni de vente sous pression).
- > Surveillance de la qualité et de la sécurité des produits ainsi que de leur impact sur l'environnement.
- > Respect de l'esprit de la garantie.
- > Réponse rapide et honnête aux plaintes des clients.

**Les fournisseurs**

- > Inclusion de valeurs sociales et environnementales dans les décisions d'achat.
- > Refus de faire affaire avec des sous-traitants qui imposent des conditions de travail inacceptables (atteinte aux droits de la personne, salaires trop bas, utilisation d'enfants, etc.) ou qui exploitent les animaux.
- > Priorité aux achats locaux.

**La collectivité**

- > Implication dans des causes sociales, des activités caritatives ou philanthropiques.
- > Réaction rapide aux plaintes du milieu.
- > Collaboration au développement durable.

## **Les actionnaires**

- > Information honnête.
  - > Transparence.
  - > Bonnes pratiques financières et fiscales.
  - > Contrôles comptables rigoureux.
  - > Engagement social clair.
- 

Enfin, les clients aussi doivent être socialement responsables dans leurs demandes. Ils doivent recycler les bouteilles, les boîtes de conserve, les emballages, etc. Ils doivent prendre le temps de se plaindre ou encore boycotter une entreprise qui n'est pas socialement responsable. Par exemple, devant le fléau de l'obésité, McDonald's a finalement ajouté des produits santé à son offre. Bombardier a apporté plusieurs modifications à ses motomarines quand celles-ci ont été bannies de plusieurs lacs à la suite de plaintes venues des riverains. Et que dire de l'enregistrement illégal de la musique à partir d'Internet, qui nuit à la fois aux entreprises et aux artistes ?

### **1.5.2 L'éthique des entreprises... et des clients**

Par éthique, on entend la morale ou encore l'art de la bonne conduite. L'éthique est l'ensemble des principes moraux et des valeurs qui gouvernent les décisions et les actions des individus et des entreprises. Elle fixe les règles de conduite des gens et des entreprises et distingue ce qui est bien de ce qui ne l'est pas. En d'autres mots, l'éthique sert de guide pour agir d'une manière correcte et juste devant des dilemmes moraux en déterminant ce qui est bien de ce qui ne l'est pas.

L'éthique est différente de la loi. La loi représente les valeurs et les normes d'une société qu'un système de justice est chargé de faire appliquer, alors que l'éthique se préoccupe de valeurs et de principes

personnels et moraux. En général, ce qui est illégal n'est pas éthique, mais ce qui est légal peut ou non être éthique. Le marketing utilisé par des gens sans conscience sociale peut facilement donner lieu à des abus. Voici des exemples de **pratiques non éthiques d'entreprises** :

- Mettre en marché des produits non sécuritaires.
- Prétenter une évaluation énergétique du domicile pour vendre des thermopompes.
- Livrer des produits qu'on sait obsolètes, périmés ou endommagés.
- Faire des promesses qu'on ne pourra tenir.
- Utiliser de la publicité trompeuse (un camp d'été dont la brochure montre des voiliers alors qu'il n'y en a pas ; une compagnie aérienne qui annonce un aller Montréal-Toronto à 89 \$ sans mentionner que ce prix n'inclut ni les taxes d'aéroport et de sécurité, ni la TPS, ni la TVQ, alors qu'une autre propose un tarif aller-retour de 295 \$, tout compris).
- Afficher ses prix de chambres d'hôtel dans ses brochures et son site Internet, mais ne présenter que les chambres les plus luxueuses.
- Utiliser des enfants pour inciter les parents à consommer des produits ou services.
- Utiliser une prétendue enquête téléphonique pour vendre un produit.
- Proposer une offre de vente incluant un financement *gratuit* (ce qui est vrai pendant six mois ; le taux d'intérêt fixé ensuite sera de 20 à 30 %).
- Fournir une information incomplète au moment de la vente.
- Utiliser de prétendus concours lors de foires ou de salons pour obtenir les adresses de clients et forcer la vente plus tard.
- Employer des tactiques de vente trompeuses.
- Exiger le respect de conditions difficiles, voire impossibles, pour honorer la garantie.

Par ailleurs, les **pratiques non éthiques, voire immorales, de clients** sont aussi une préoccupation pour les mercaticiens. En voici quelques exemples :

- Photocopier des livres ou des documents au lieu d'acheter les ouvrages.
- Copier illégalement des DVD.
- Retourner de la marchandise qui a servi (par exemple, la cliente achète une robe le samedi, la porte le samedi soir et la retourne le lundi, sous prétexte que son conjoint ne l'aime pas).
- Retourner un stylo sous prétexte qu'il ne fonctionne pas alors qu'on l'a utilisé jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'encre.
- Provoquer un accident dans le but de réclamer des assurances.

De nos jours, la responsabilité sociale, l'éthique des entreprises et celle des clients devraient être une préoccupation quotidienne pour les mercaticiens. Elles devraient aussi être considérées au moment de la préparation d'un plan de marketing.

## ◀ **Résumé**

Dans ce chapitre, nous avons voulu vous sensibiliser à la notion de marketing. Nous avons vu qu'il s'agit avant tout d'une philosophie de gestion. C'est également une fonction de l'entreprise, une démarche et un ensemble de pratiques de gestion. Nous avons démontré que l'évolution du marketing a été marquée par diverses optiques : bien que l'optique marketing soit valable, c'est l'optique marketing sociétal qui devrait être privilégiée. Tout comme l'optique marketing, cette dernière focalise sur le client. Elle respecte la même philosophie de gestion, mais elle va plus loin parce qu'elle tient compte de l'intérêt des individus et du bien-être de la société en général. Enfin, nous vous

avons présenté les différents domaines d'activité du marketing, en terminant avec la problématique de la responsabilité sociale des entreprises et leurs devoirs éthiques.

Ce livre s'adresse aux *marketers* des PME, des petites organisations à but non lucratif ou encore des grandes entreprises ou organisations qui offrent des produits ou des services destinés à des consommateurs ou à des organisations. Bien que la gestion du marketing dans une entreprise ou une organisation soit difficile, celui-ci demeure une fonction essentielle. Le prochain chapitre traitera de la planification du marketing.

Mais, auparavant, nous vous invitons à mesurer, dans un premier temps, vos connaissances en marketing et, dans un second temps, à évaluer la place qu'occupe le marketing dans votre entreprise ou votre organisation. Dans les pages qui suivent, nous vous proposons deux tests. Vous trouverez les réponses et l'interprétation du test 1 à la page 52 et l'interprétation des résultats du test 2 à la page 53.

---

## TEST 1

### VOS CONNAISSANCES GÉNÉRALES EN MARKETING

*Répondez par vrai (V) ou faux (F) aux questions suivantes.*

- |    |  |          |          |
|----|--|----------|----------|
| 1. | Le marketing, c'est beaucoup plus que la publicité et la vente.  | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 2. | Le marketing de services est une activité plus importante que le marketing de produits.  | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 3. | Dans le contexte économique actuel, il est plus important de trouver de nouveaux clients que de conserver la clientèle actuelle. | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 4. | Le marketing est à la base de l'orientation stratégique d'une entreprise.  | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 5. | La recherche en marketing, c'est surtout l'affaire de la grande entreprise.  | <b>V</b> | <b>F</b> |

- |     |   |          |          |
|-----|---|----------|----------|
| 6.  | La planification du marketing à court terme est plus importante que la planification à long terme.                                | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 7.  | Pour avoir du succès, il faut imiter la concurrence.  | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 8.  | La stratégie de segmentation doit être fixée avant le ciblage des marchés.  | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 9.  | La segmentation se définit en fonction des différences entre les produits (ou les services).                                      | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 10. | L'analyse de la concurrence est utile pour définir des stratégies de différenciation.   | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 11. | Le positionnement influence le mix de marketing.  | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 12. | Le positionnement implique à la fois le marché, les produits et services et la concurrence.                                       | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 13. | Il y a de moins en moins d'échecs suivant le lancement de nouveaux produits.  | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 14. | Dans certains cas, le prix non monétaire est plus important que le prix monétaire.  | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 15. | La qualité du produit est plus importante que sa valeur.  | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 16. | Une clientèle satisfaite à 100 % constitue la clé de la rentabilité.  | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 17. | Les plus gros clients sont les meilleurs clients.   | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 18. | Dans un contexte de fragmentation de marchés, le marketing direct est souvent plus efficace que la publicité.                     | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 19. | La meilleure façon de déterminer le budget en marketing, c'est de se baser sur le pourcentage du chiffre d'affaires ou du budget. | <b>V</b> | <b>F</b> |
| 20. | Le contrôle du marketing est l'élément le plus négligé du management de marketing.  | <b>V</b> | <b>F</b> |

*Vérifiez vos réponses à la page 52 et calculez votre score.*

---



Vous venez de faire un test qui mesure vos connaissances générales en marketing. Le second test vous fera prendre conscience de la place du marketing dans votre entreprise. Répondez le plus honnêtement possible, ne vous contez pas d'histoires. Ce test est un outil pour vous aider à mieux gérer le marketing dans votre entreprise.

---



---

## TEST 2

### LA PLACE DU MARKETING DANS VOTRE ENTREPRISE

*Pour chaque question, entourez la lettre qui semble le mieux correspondre à la situation dans votre entreprise.*

1. **Quelle importance votre entreprise accorde-t-elle aux besoins du marché ?**
  - A. Nous nous efforçons de vendre nos produits ou services actuels et nouveaux à tous ceux qui sont intéressés.
  - B. Nous nous efforçons de répondre à une grande gamme de besoins dans de nombreux marchés, et ce, le plus efficacement possible.
  - C. Nous nous efforçons de répondre à des besoins précis dans des marchés ciblés qui offrent un potentiel de croissance et de rentabilité.
2. **Quand avez-vous fait votre dernière étude de marché (pour mieux connaître les besoins du marché, la satisfaction de la clientèle, l'offre de la concurrence, etc.) ?**
  - A. Nous n'en avons jamais fait.
  - B. Il y a quelques années.
  - C. Au cours de la dernière année.
3. **Votre entreprise fait-elle une analyse de son environnement ?**
  - A. Non, nous ne croyons pas que cela influence notre entreprise.
  - B. Oui, nous analysons à l'occasion notre marché et la concurrence.
  - C. Oui, nous faisons annuellement une analyse de l'environnement économique, démographique, géographique, technologique, etc., de même qu'une analyse de nos clients, de notre marché et de la concurrence.

**4. Quelle forme prend votre plan de marketing ?**

- A. Le plan de marketing est implicite; nous planifions surtout à court terme suivant les occasions d'affaires qui se présentent.
- B. Le plan de marketing est pensé à l'occasion du budget; il se limite à des prévisions de ventes et à quelques notes dans le plan d'affaires.
- C. Nous rédigeons un plan de marketing où sont définis clairement les objectifs, les stratégies et tactiques, les échéanciers et les responsabilités.

**5. Comment la vision, la mission et les valeurs de votre entreprise sont-elles exprimées ?**

- A. Nous n'avons pas de vision, de mission ou de valeurs formelles.
- B. Nous avons une mission générale, connue de la direction et de certains employés.
- C. Nous avons une mission, à jour, qui définit la raison d'être de l'entreprise et qui donne des indications sur ses orientations futures. La mission, tout comme la vision et les valeurs de l'entreprise, sont connues de tous les employés.

**6. Comment évaluez-vous vos stratégies fondamentales de marketing ?**

- A. Elles ne sont pas clairement et explicitement définies ni harmonisées.
- B. Elles sont claires et s'insèrent dans une continuité logique.
- C. Elles sont basées sur les données du marché; elles sont claires, intégrées et bien pensées.

**7. Le potentiel des ventes et les ventes (ou le niveau d'activité) des divers segments de marché, clients, territoires, produits et services, etc., sont-ils connus ?**

- A. Pas du tout.
- B. Un peu.
- C. En général, oui.

**8. Comment la fonction marketing s'intègre-t-elle aux autres fonctions de l'entreprise ?**

- A. Il y a, à l'occasion, des conflits entre le marketing, la production et la finance.
- B. Les gens du marketing s'entendent assez bien avec ceux des autres fonctions, mais leurs intérêts priment sur ceux des autres fonctions.

- C. La fonction marketing est bien intégrée, et les problèmes sont résolus dans le meilleur intérêt de l'entreprise.

**9. Comment se fait la gestion des produits ou services dans votre entreprise ?**

- A. Il n'y a pas de système ou de procédure de gestion des produits ou services.
- B. À l'occasion, nous évaluons les produits ou services/ programmes dont les niveaux d'activité, les ventes ou la rentabilité sont faibles.
- C. Nous avons une procédure bien établie d'évaluation, de modification et d'abandon des produits ou services.

**10. Comment se fait la gestion des prix dans votre entreprise ?**

- A. Les prix sont adaptés à l'occasion selon nos coûts.
- B. Les prix sont adaptés à l'occasion en tenant compte des coûts et du marché.
- C. Les prix sont adaptés de façon régulière et tiennent compte des coûts, du marché, de la valeur perçue et de la concurrence ; ils sont communiqués clairement aux employés, aux représentants et aux clients.

**11. Comment se fait la gestion des circuits de distribution dans votre entreprise ?**

- A. Nous nous préoccupons avant tout de vendre à nos clients.
- B. Nous évaluons à l'occasion nos circuits de distribution.
- C. Nous maintenons d'étroites relations avec les divers intervenants dans les circuits de distribution, tout en surveillant étroitement les menaces et les possibilités sur le marché.

**12. Comment se fait la gestion de la communication dans votre entreprise ?**

- A. La communication se limite à une liste de prix et à quelques brochures.
- B. Nous faisons quelques efforts de publicité et de relations publiques.
- C. Nous faisons un effort soutenu dans la communication intégrée (publicité, relations publiques, marketing direct et communications avec les employés).

**13. Comment se fait la gestion des ventes dans votre entreprise ?**

- A. La gestion des ventes se limite au suivi des résultats des ventes.
- B. Des objectifs de ventes sont fixés et des rencontres ont lieu assez régulièrement avec les vendeurs, les représentants ou les agents.
- C. Un système efficace de recrutement, de formation, de rémunération et de contrôle des ventes permet d'obtenir un effort optimal de la force de vente.

**14. Comment se fait le service à la clientèle dans votre entreprise ?**

- A. Lorsqu'il y a des plaintes, les appels sont acheminés par la téléphoniste vers la personne responsable.
- B. Il y a un service à la clientèle qui prend les commandes, reçoit les plaintes, etc.
- C. Le service à la clientèle est non seulement la responsabilité d'un service, mais aussi celle de tous les employés qui sont conscients de la valeur du client pour l'entreprise.

**15. Comment le plan de marketing est-il communiqué aux employés ?**

- A. Nous ne faisons pas de plan ou nous en faisons un sans le communiquer.
- B. Les grandes lignes du plan sont communiquées aux chefs de service.
- C. Tous les éléments essentiels sont communiqués à tous les membres du personnel qui ont un contact direct ou indirect avec la clientèle.

**16. Comment le budget de marketing est-il fixé ?**

- A. Le budget de marketing est surtout déterminé par le service des finances à l'occasion de la préparation du budget.
- B. Le budget de marketing est fixé par le service du marketing, qui utilise le pourcentage des ventes et les budgets historiques.
- C. Le budget de marketing est fixé par le service du marketing en fonction des objectifs fixés et des tâches à accomplir.

**17. Existe-t-il des politiques de marketing dans votre entreprise ?**

- A. Non.
- B. Il existe des politiques informelles.
- C. Oui, elles sont précises, concises et connues des employés, qui ont néanmoins une certaine marge de manœuvre.

**18. Exercez-vous un contrôle sur vos activités de marketing ?**

- A. Nous n'avons pas réellement de moyens pour mesurer l'effet de nos efforts de marketing.
- B. Grâce au budget, nous faisons un suivi de nos ventes et de nos activités de marketing.
- C. Nous avons mis en place des systèmes qui permettent d'analyser les ventes et la rentabilité, d'évaluer l'atteinte des objectifs de marketing, de mesurer la satisfaction de la clientèle, de contrôler les principales dépenses de marketing et d'en mesurer l'effet.

**19. De façon générale, quelle importance la direction de l'entreprise accorde-t-elle au marketing ?**

- A. Le minimum, la direction étant plus à l'aise dans le développement de produits ou services et dans la gestion de la production ou des opérations.
- B. Le marketing reçoit beaucoup d'attention, puisque les ventes en dépendent.
- C. Le marketing est le pivot de l'orientation stratégique de l'entreprise.

**20. De façon générale, jusqu'à quel point le concept de marketing sociétal a-t-il été intégré dans la gestion de votre entreprise ?**

- A. Les principales préoccupations de l'entreprise sont les ventes et la production.
- B. L'importance du client est reconnue ; il est au centre de nos activités.
- C. Tous les employés reconnaissent que c'est par la satisfaction de la clientèle et une approche socialement responsable que les objectifs de l'entreprise seront atteints.

---

*Vérifiez vos réponses à la page 53 et calculez votre score.*

---

---

---

## L'ANALYSE DE VOS RÉPONSES

### ■ TEST 1

#### Les bonnes réponses

1. V	6. F	11. V	16. F
2. V	7. F	12. V	17. F
3. F	8. V	13. F	18. V
4. V	9. F	14. V	19. F
5. F	10. V	15. F	20. V

Allouez 5 points par bonne réponse et zéro point par mauvaise réponse.

#### L'interprétation de votre résultat

90, 95, 100	→	Vous êtes un expert
80, 85	→	Vous êtes un professionnel
70, 75	→	Vous êtes un <i>marketer</i> typique
60, 65	→	Vous êtes un amateur
50, 55	→	Vous êtes un profane
0 à 45	→	Vous êtes une menace pour l'entreprise

## ■ TEST 2

### La valeur de vos réponses

A = 0 point      B = 1 point      C = 2 points

Faites la somme de vos réponses. L'échelle suivante vous permettra d'évaluer la place du marketing dans votre entreprise.

### L'interprétation de votre résultat

De 0 à 5 = Nulle

De 21 à 25 = Plutôt bonne

De 6 à 10 = Très faible

De 26 à 30 = Bonne

De 11 à 15 = Faible

De 31 à 35 = Très bonne

De 16 à 20 = Plutôt faible

De 36 à 40 = Excellente

Si votre score est de 30 ou moins, il serait bon de faire un plan de marketing ; cela vous aidera à mieux gérer vos activités de marketing, à valoriser la fonction du marketing et à placer le client où il devrait être, c'est-à-dire au centre de vos préoccupations. Si votre score est supérieur à 30, la présente démarche vous aidera à améliorer votre plan de marketing, et par conséquent la performance de votre entreprise.

---





# 2

## Le processus de planification du marketing

Avant d'aborder la présentation du processus de planification du marketing, nous allons nous demander ce qu'est un plan de marketing, pourquoi il est bon d'en rédiger un et comment obtenir l'information qui nous permettra de le faire.

### **2.1 Le plan de marketing**

Qu'est-ce qu'un plan de marketing ? C'est un document écrit — il n'a pas à être long ni compliqué — et qui comprend quatre éléments :

1. La situation (l'analyse de la situation de l'entreprise, soit l'environnement interne et l'environnement externe).
2. L'orientation (l'orientation stratégique de l'entreprise et de son marketing : la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise, le positionnement, la responsabilité sociale et l'éthique, les marchés cibles et les objectifs de marketing, etc.).
3. La création (la création des stratégies fondamentales et des stratégies de mix de marketing, et le budget).

#### 4. L'exécution (la structure organisationnelle, la mise en œuvre et le contrôle du plan).

La caractéristique la plus importante d'un plan de marketing est qu'il doit être écrit. Cela peut paraître évident, mais plusieurs plans existent uniquement dans la tête des *managers*. Nous allons voir les nombreux avantages à rédiger un plan de marketing.

Il n'y a pas de modèle idéal pour préparer et rédiger un plan ; chaque entreprise décide de ce qui lui convient. Nous vous proposerons néanmoins un modèle bien accepté et utilisé par nombre d'entreprises et de gens d'affaires. Nous verrons dans ce chapitre les étapes de la préparation d'un bon plan de marketing. Et vous trouverez, au tableau 2.1, un exemple typique de table des matières d'un plan de marketing.

### **TABLEAU 2.1**

#### **LA TABLE DES MATIÈRES**

#### **D'UN PLAN DE MARKETING**

Abrégé administratif

Analyse de la situation

    Analyse de l'environnement interne

    Analyse des forces et des faiblesses du marketing de l'entreprise

    Analyse de l'environnement externe

        Macroenvironnement

        Microenvironnement

    Analyse des occasions d'affaires et des menaces

    Détermination des enjeux

## Orientation stratégique de l'entreprise et de son marketing

Vision, mission et valeurs

Positionnement

Responsabilité sociale et éthique

Marchés cibles et objectifs de marketing

## Stratégies

Stratégies fondamentales

Stratégies de mix de marketing

Programmes pour le marché A

Programmes pour le marché B

## Budget de marketing

## Exécution

Organisation

Mise en œuvre

Contrôle

## Annexes

---

## **2.2 Pourquoi rédiger un plan de marketing ?**

Dans une optique marketing, la raison d'être de toute entreprise est la satisfaction de la clientèle. Comme nous l'avons déjà dit : pas de clients, pas d'entreprise. Puisque le rôle du marketing est de gérer les échanges avec la clientèle, il est essentiel de planifier ces échanges. Or, s'il est nécessaire pour être efficace de planifier ses journées de travail au moyen d'un agenda, il est d'autant plus important de planifier tous les efforts de marketing de l'entreprise, puisque c'est par cette fonction que l'on apporte de l'eau au moulin...

Pourquoi planifier ? Pour savoir où l'on va. On ne penserait jamais à faire décoller un avion avant de décider où il ira et quel trajet il prendra. Un plan aide à déterminer la direction générale de l'entreprise, à fixer des objectifs réalistes et à élaborer les stratégies pour les atteindre. Par sa nature, le plan de marketing aide à mieux comprendre ce qui se passe dans le milieu et à prévoir les changements. Il permet ainsi de mieux cibler et de mieux coordonner les efforts de marketing.

Il est préférable de rédiger un plan pour les raisons suivantes :

- Il permet de fournir des données historiques et de comprendre l'histoire de l'entreprise/organisation et celle de ses produits et services.
- Il oblige à faire une analyse structurée, rationnelle et relativement exhaustive des environnements interne et externe.
- Il permet de mieux cerner les problèmes, les forces et faiblesses de l'entreprise, les menaces de l'environnement et les occasions d'affaires.
- Il est plus probable que des décisions bien éclairées et plus rationnelles soient prises dans ce contexte plutôt que sous l'impulsion du moment.
- Il fournit une liste de vérification et un échéancier, et devient un outil de travail.
- Il est plus facile d'en communiquer le contenu à l'organisation.
- Il aide à motiver le personnel et à coordonner les efforts.
- Il facilite le contrôle.
- Il augmente les chances de succès.

Il y a aussi des désavantages à faire un plan. Tout d'abord, un plan exige un effort de la part des dirigeants de l'entreprise et prend du temps. Préparer un plan comporte également des coûts. Cela requiert des ressources et peut susciter des remises en question difficiles. Il est

possible que cet exercice soit futile : par exemple, si les conditions changent de façon radicale ou si le plan est remisé dans un tiroir et qu'il n'est jamais utilisé ni contesté. Néanmoins, l'expérience a démontré que les avantages qu'il y a à rédiger un plan de marketing sont en général de beaucoup supérieurs aux désavantages.

## **2.3 Des directives pour un plan de marketing efficace**

Concevoir un plan de marketing, c'est bien. Mais pour obtenir un plan de marketing efficace, il faut penser à tout le processus de planification, depuis l'analyse des données jusqu'à la réalisation du plan. Celui-ci a peu de valeur en tant que tel : ce qui compte, c'est le processus de planification et la réalisation du plan.

Voici quelques suggestions pour que la préparation d'un plan soit plus qu'un exercice et que les chances de succès au moment de sa réalisation soient accrues :

- Faire participer le plus possible ceux qui seront impliqués dans sa réalisation.
- Obtenir le plus d'information possible, s'assurer de la validité de l'information de même que des hypothèses utilisées. Ne jamais se fier aux rumeurs ni au bouche à oreille informel. Plus un plan sera basé sur des faits et des hypothèses valides, plus l'incertitude et le risque seront réduits.
- Ne jamais perdre de vue les optiques marketing et marketing social ; en d'autres mots, ne jamais perdre de vue le bien-être du client et de la société. Demeurer avant tout centré sur le client et ses besoins, mais ne pas oublier non plus les autres détenteurs d'enjeux (société, fournisseurs, employés, actionnaires).

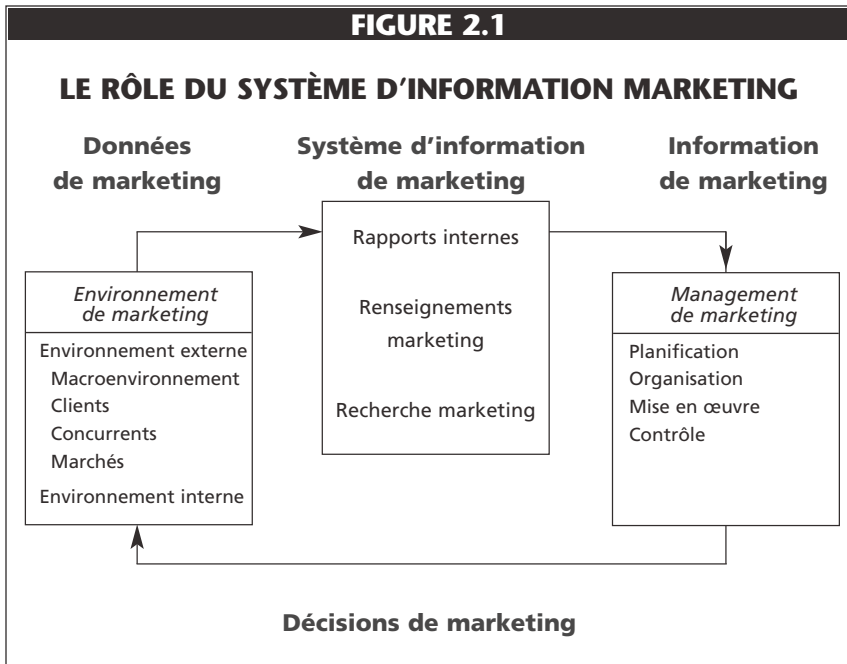
- Prendre tout le temps nécessaire pour préparer un bon plan de marketing, mais pas trop cependant : il ne faut jamais perdre de vue que, ce qui compte, c'est la mise en œuvre du plan.
- Créer une offre de qualité qui présente une valeur réelle pour le client, tout en assurant la rentabilité de l'entreprise et la prise en charge de ses responsabilités sociales.
- Faciliter la mise en œuvre en :
  - ➡ rédigeant un plan simple et facile à comprendre ;
  - ➡ fixant des objectifs clairs, mesurables et atteignables ;
  - ➡ assignant clairement les responsabilités ;
  - ➡ fixant des échéanciers raisonnables.
- Prendre le temps de diffuser le contenu du plan et de bien l'expliquer à tous ceux qui ont été impliqués dans sa préparation et qui le seront dans sa réalisation.
- Mettre en place un système de contrôle efficace qui permet d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs fixés.

Avant d'entreprendre la démarche détaillée du processus de planification du marketing, il est essentiel de recueillir des données concernant le milieu de l'entreprise afin d'en faire l'analyse. C'est ce que nous verrons maintenant.

## **2.4 Comment obtenir de l'information valide**

Comment faire pour obtenir l'information nécessaire à un plan de marketing ? Il faut avant tout mettre en place un système d'information marketing minimal. L'idée est simple : l'entreprise doit s'organiser pour obtenir le plus d'information possible sur les changements du macro-environnement (de nature économique, démographique, sociale, etc.), les clients, les concurrents et les marchés ainsi que sur les résultats et les

pratiques de l'entreprise. De nos jours, les changements dans l'environnement des entreprises sont nombreux et fréquents. Celle-ci doit s'y adapter, prévoir les menaces et saisir les occasions d'affaires. Comment y arriver ? Le système d'information marketing d'une entreprise est formé de trois éléments bien connus : les rapports internes, les renseignements marketing et la recherche en marketing (voir la figure 2.1). C'est le système d'information marketing qui fournit aux *managers* l'information nécessaire pour planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les activités de marketing.



## 2.4.1 Les rapports internes

Il vous faut d'abord déterminer les besoins d'information en marketing. Quelle information est nécessaire pour prendre de bonnes décisions ? Avant tout, apprenez à bien connaître ce qui se passe dans l'entreprise. Vous trouverez à la figure 2.2 des exemples d'information à recueillir. Il

ne s’agit pas ici de recueillir systématiquement tous ces renseignements, mais il faut prendre en considération le fait que les PME et les organisations disposent généralement de nombreuses données qu’elles utilisent peu ou mal. Vous connaissez sûrement les ventes de l’entreprise, mais qu’en est-il des ventes par produit ? par représentant ? par territoire ? par client ? Et quelle est la rentabilité par produit ? par représentant ? par territoire ? par client ?

Cette information est nécessaire. Par exemple, vous devez connaître les pôles de croissance, les produits qui doivent être modifiés ou éliminés, les représentants qui offrent une bonne performance et ceux qu’il faut aider ou remplacer, les territoires où il convient d’accroître les efforts et ceux qu’il faudrait abandonner. Les rapports internes vous aident à prendre des décisions plus éclairées parce qu’ils sont basés sur des faits et non sur des hypothèses.

FIGURE 2.2		
DES EXEMPLES D’INFORMATION À RECUEILLIR À L’INTÉRIEUR DE L’ENTREPRISE		
Résultats de l’exploitation		
Ventes (\$ ou unité) /	% d’augmentation / (diminution)	Rentabilité /
Produit	Produit	Produit
Territoire	Territoire	Territoire
Représentant	Représentant	Représentant
Circuit de distribution	Circuit de distribution	Circuit de distribution
Client	Client	Client
Rapports		
Vendeurs, agents	Dépenses de marketing	
Plaintes des clients	Ratio des dépenses/ventes	
Demandes d’information	Taille des commandes	
États des profits et pertes		



Des renseignements sur les plaintes, les suggestions et les demandes d'information peuvent être obtenus auprès des représentants ou des agents de même que des préposés au service à la clientèle et des réceptionnistes. Il est également essentiel de connaître les coûts des divers postes budgétaires de marketing.

### 2.4.2 Les renseignements marketing

Plusieurs sources d'information peuvent vous donner tous les renseignements utiles sur l'environnement externe, tels la concurrence, les changements d'habitudes des consommateurs, etc. Il vous faut développer une attitude ouverte à l'égard de votre milieu ainsi que la faculté d'observation et d'écoute active. La téléphoniste ou la réceptionniste, les représentants, les techniciens, le responsable du service à la clientèle, le responsable de l'expédition, enfin **tous les membres du personnel** sont en mesure de transmettre de l'information utile. Ils peuvent vous prévenir, par exemple, du lancement d'un nouveau produit par un concurrent.

Les **dirigeants de l'entreprise** sont aussi une source d'information. Ceux-ci assistent – ou devraient assister – à des colloques et à des foires commerciales, où ils sont exposés à une grande quantité de renseignements qu'ils devraient partager avec les collègues et les employés.

Les **clients** représentent une troisième source d'information. Il importe d'être à l'écoute des clients, d'inviter le personnel qui les côtoie à faire de l'écoute active et à transmettre l'information qu'il reçoit : plaintes, suggestions, commentaires, etc.

Une quatrième source d'information est fournie par les **circuits de distribution** et les **fournisseurs**. En effet, il faut encourager les personnes qui partagent des intérêts avec l'entreprise à transmettre les renseignements importants relatifs aux changements du marché et à la concurrence.

Vous trouverez une cinquième source d'information dans les **médias**, particulièrement dans les imprimés. L'entreprise devrait être abonnée aux publications d'affaires et professionnelles (journaux, revues, rapports d'associations industrielles et commerciales) de même qu'aux documents pertinents publiés par Statistique Canada. Finalement, avec ses puissants moteurs de recherche qui peuvent vous aider à mieux cerner les données pertinentes, Internet constitue une source d'information quasi inépuisable et de plus en plus utilisée.

### **2.4.3 La recherche marketing**

Il peut arriver que l'information émanant de rapports internes et les renseignements marketing ne soient pas suffisants et qu'il soit nécessaire d'effectuer des études particulières. La recherche marketing présente l'avantage de mettre à jour des données qui répondent à des besoins précis. Cependant, elle exige des ressources plus importantes et des compétences certaines afin de déterminer la méthodologie de la recherche, de préparer un questionnaire et de faire l'analyse statistique des données.

Certaines entreprises ont recours à des spécialistes de la recherche en marketing, alors que d'autres préfèrent effectuer la recherche elles-mêmes. Les organisations qui font affaire avec des consommateurs peuvent, par exemple, utiliser les services d'une firme qui fait des sondages omnibus mensuels, effectués auprès d'un échantillon représentatif de la population, à un tarif de 500 \$ à 750 \$ par question.

Des études précises ne sont pas nécessairement hors de portée des PME. Ces dernières peuvent organiser des groupes de discussion ou effectuer des sondages. Par exemple, il est possible de préparer un questionnaire d'une page pour mesurer annuellement (soit à l'occasion de la préparation du plan d'entreprise et du budget) la satisfaction de la clientèle par rapport à des critères de base, comme la courtoisie, le respect des promesses, l'accessibilité du produit ou du service, etc. On peut procéder au sondage au moyen d'entrevues téléphoniques, par Internet ou, mieux, en se rendant chez les clients.

L'information ainsi obtenue du système d'information marketing est utilisée pour faire l'analyse de la situation, ce qui constitue la première étape du processus de planification.

## **2.5 Les étapes du processus de planification du marketing**

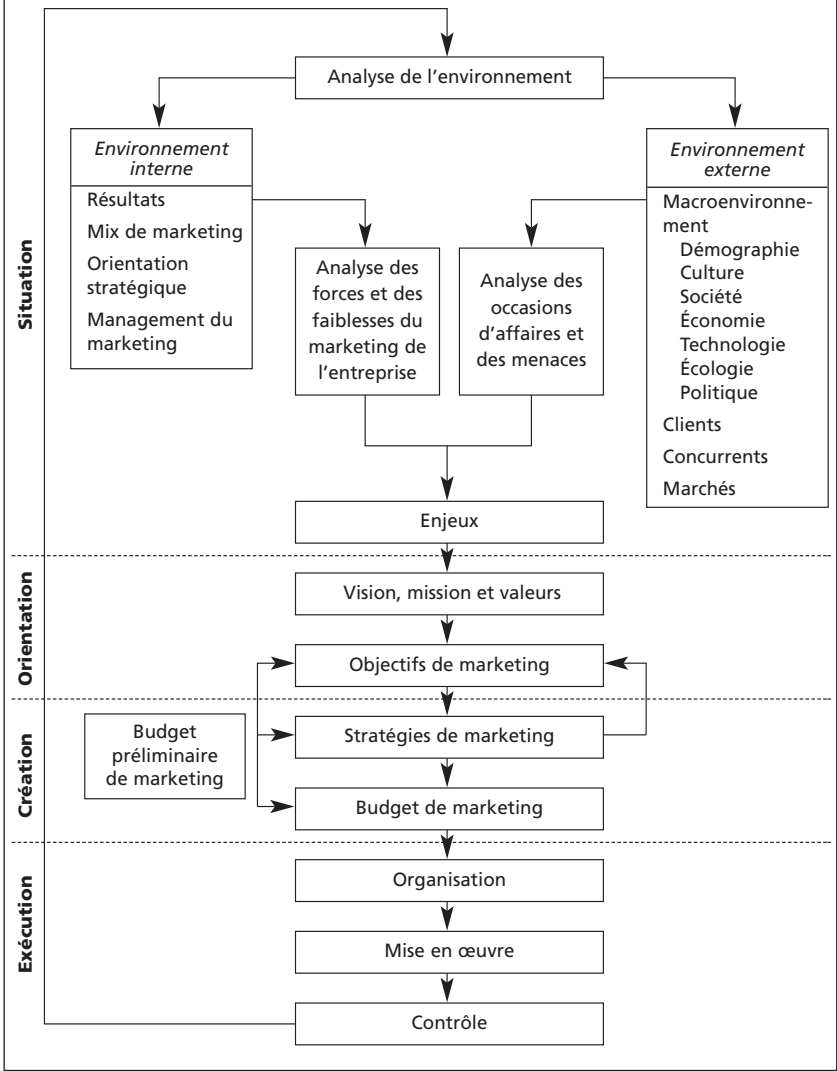
Comme le montre la figure 2.3, le processus de planification du marketing est composé de quatre grandes étapes : l'analyse de la situation, l'orientation stratégique de l'entreprise, la création de stratégies, et l'exécution des stratégies et du plan. Les éléments du processus de planification du marketing correspondent généralement aux éléments de la table des matières (voir celle que nous avons présentée au tableau 2.1).

### **2.5.1 La situation**

Il faut tout d'abord bien connaître l'entreprise. L'analyse de la situation est la première étape du processus de planification du marketing. Avant de décider où aller et de quelle manière s'y rendre, il faut savoir où l'on est. Cette étape se divise en deux parties : l'analyse de l'environnement interne et celle de l'environnement externe.

**FIGURE 2.3**

**LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DU MARKETING**



À la suite de cette analyse, vous serez en mesure de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les occasions d'affaires et les menaces potentielles que recèle son environnement.

En ce qui concerne l'environnement interne, vous devez faire le point sur l'entreprise en focalisant sur sa fonction marketing. Il s'agit ici d'un plan de marketing d'entreprise et non d'un plan d'affaires qui comprendrait la production, les finances, les ressources humaines, l'informatique, etc. On peut aussi utiliser le processus de planification du marketing comme base d'un plan d'affaires, puisque les activités des autres fonctions dépendront beaucoup des objectifs et des choix stratégiques établis dans le plan de marketing. Vous devez d'abord évaluer les résultats obtenus (ventes, etc.) en fonction des objectifs, le mix de marketing, l'orientation de l'entreprise et les stratégies de marketing ainsi que les pratiques de management. Puis, vous examinerez l'environnement externe, soit le macroenvironnement (tous les changements importants d'un point de vue démographique, culturel, social, etc., qui influent sur le sort de votre entreprise), les clients, les concurrents et les marchés.

Grâce à l'analyse de l'environnement interne, vous serez à même de cerner les forces et les faiblesses de l'entreprise et de son marketing. Quant à l'analyse de l'environnement externe, elle vous permettra de déceler les menaces potentielles pour l'entreprise ainsi que les occasions d'affaires. À la suite de ces deux analyses, vous aurez mis en évidence les enjeux qui influenceront l'orientation de l'entreprise. La définition des enjeux n'est pas facile à faire. Vous verrez à exploiter chaque occasion d'affaires et à contrecarrer chaque menace, et ce, en fonction des forces et des faiblesses de votre entreprise. Il y aura plusieurs possibilités pour lesquelles vous devrez définir des priorités en fonction de l'urgence et de l'importance de l'enjeu. Nous reviendrons sur l'analyse des environnements interne et externe et définirons les enjeux dans la deuxième partie de ce livre (chapitres 3 et 4).

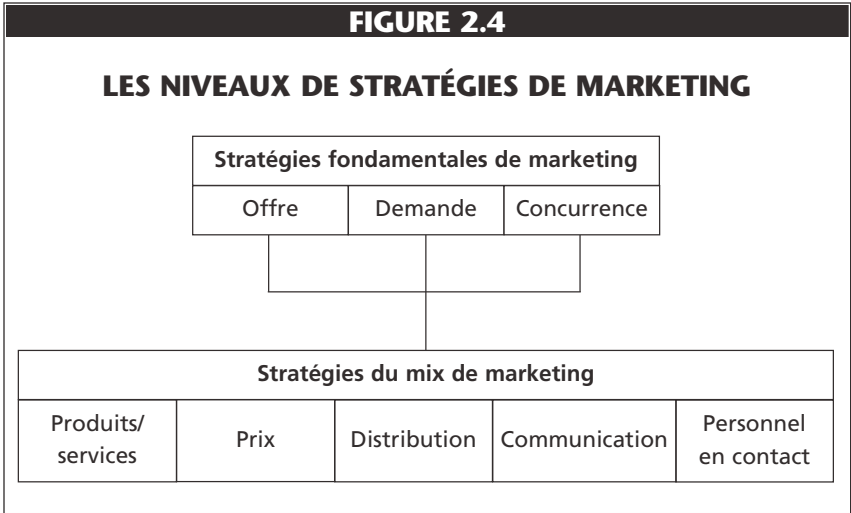
### **2.5.2 L'orientation**

L'orientation est la deuxième étape du processus de planification marketing. Il s'agit de déterminer la direction générale que l'entreprise veut se donner. Où veut-elle aller ? L'orientation représente tout d'abord la vision, la mission et les valeurs que les dirigeants veulent donner à l'entreprise. Elle est la pierre angulaire du plan de marketing et du fonctionnement de toute entreprise. Elle est généralement conditionnée par les objectifs à long terme et les valeurs des dirigeants, par les forces, les compétences et les ressources de l'entreprise, ainsi que par les besoins du marché et des clients, par les changements dans le macroenvironnement et par la concurrence. À l'étape de l'orientation, il convient également de se pencher sur la problématique et la place qu'occupent la responsabilité sociale et l'éthique dans l'entreprise.

L'orientation consiste aussi à déterminer les objectifs de l'entreprise, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, à court terme ou à long terme. Les objectifs de l'entreprise fixés, le dirigeant a maintenant décidé de la direction à prendre. L'orientation est donnée à l'entreprise. Il s'agit d'un choix stratégique fort important ; il ne tiendra peut-être qu'en une ou deux pages de texte dans le plan, mais ce choix influera sur la préparation des étapes subséquentes du plan de marketing, soit la création et l'exécution, et, éventuellement, sur l'avenir de l'entreprise.

### **2.5.3 La création**

La troisième étape du processus de planification consiste à décider des stratégies de marketing et à déterminer le budget pour en assurer la réalisation. Les stratégies de marketing sont les moyens que le manager choisit pour atteindre ses objectifs. Elles sont centrées sur les clients et tiennent compte des concurrents. Il existe deux niveaux de stratégies en marketing (voir la figure 2.4) : les stratégies fondamentales ou de premier niveau (offre, demande et concurrence), qui influent sur toutes les autres décisions de marketing, incluant les stratégies du second niveau, soit le mix de marketing.



Le chapitre 5 détaillera les éléments relatifs à la création des stratégies fondamentales de marketing. Nous y verrons que le choix de ces stratégies est préalable au choix des stratégies du mix de marketing, qui ont trait aux produits et services, aux prix, à la distribution, à la communication et au personnel en contact avec les clients. Les stratégies du mix de marketing seront approfondies au chapitre 6.

Une stratégie fondamentale n'est rien d'autre qu'une idée par laquelle un objectif peut être atteint. Elle est essentielle, mais n'est pas opérationnelle. Ce qui est opérationnel, ce sont les stratégies du mix de marketing et, davantage, les programmes et activités de marketing (que nous verrons au chapitre 8) et les services de soutien au marketing.

Le processus de création de stratégies et de programmes et activités de marketing exige aussi de prévoir un budget. Un budget préliminaire est fixé et souvent révisé en fonction des stratégies proposées. Il s'agit d'un processus itératif, et il ne sera pas possible de tout faire. Il faudra établir des priorités et faire des choix. Plusieurs compromis doivent

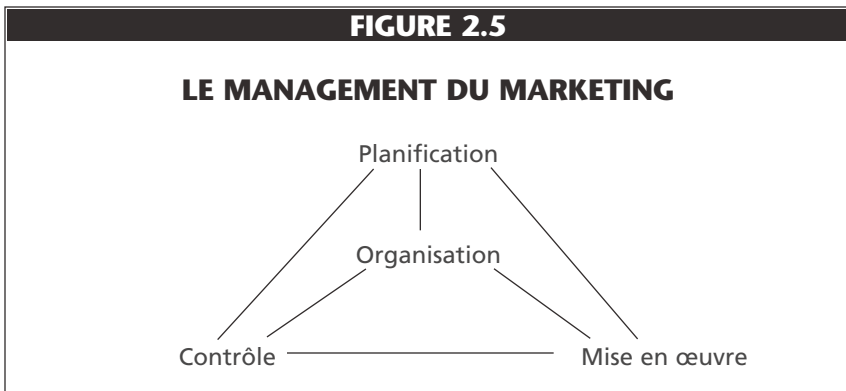
normalement être faits avant l’approbation finale du budget. Une fois le budget final approuvé par la direction, le *marketer* est alors prêt à passer à l’action.

### 2.5.4 L’exécution

Un plan, quel qu’il soit, n’a de valeur que s’il est concrétisé par l’action. Un plan de marketing n’est pas une fin en soi ; son succès ne se révèle que dans sa réalisation. L’exécution, dernière étape du processus de planification, comprend trois éléments : l’organisation, la mise en œuvre et le contrôle des activités de marketing.

#### ► L’organisation

L’organisation est le centre des activités de management du marketing (voir la figure 2.5). C’est par l’organisation que l’on assigne les responsabilités, que l’on répartit les tâches et que l’on en assure la coordination. Nous verrons, au chapitre 8, les deux sens donnés à l’organisation : la culture organisationnelle et la structure organisationnelle. Sans organisation, il n’est pas possible de préparer un plan de marketing ni d’en assurer la mise en œuvre et le contrôle.





### ► *La mise en œuvre*

La mise en œuvre est la démarche par laquelle le plan de marketing est concrétisé dans l'action. Celle-ci comporte deux volets : les outils et les mécanismes de mise en œuvre. La stratégie consiste à déterminer des programmes et des activités de marketing appropriées à un objectif ; la mise en œuvre fait intervenir la personne responsable du marketing, le niveau hiérarchique des décisions ainsi que le moment et la manière de les appliquer (le *qui*, le *où*, le *quand* et le *comment* des programmes et des activités de marketing). La mise en œuvre implique aussi la création de mécanismes pour soutenir les opérations de marketing. Ce sont les systèmes et les politiques de marketing qui assurent la bonne gestion du marketing. On portera aussi beaucoup d'attention au respect des échéanciers. Aucune stratégie ne peut prétendre au succès si les activités de marketing ne sont pas réalisées, et bien réalisées. Pour ce faire, il faut en assurer le contrôle.

### ► *Le contrôle*

Le contrôle consiste à s'assurer que les résultats sont les plus conformes possible aux objectifs fixés au moment de la planification. Le contrôle est donc le corollaire de la planification. Sans planification, il est difficile, voire impossible, d'assurer un contrôle efficace des activités. De la même façon, l'effort de planification de marketing perd beaucoup de sa signification s'il n'est pas suivi d'un contrôle.

Le contrôle des programmes et des activités de marketing n'est réalisable que si l'information est accessible et que s'il est possible de modifier les programmes et les activités. Il implique donc la surveillance de toutes les activités de marketing et l'ajustement de l'effort de marketing. À court terme, on parlera du contrôle du plan annuel de marketing et du

contrôle de la rentabilité, de la productivité et de la satisfaction de la clientèle. À long terme, on parlera de contrôle stratégique, c'est-à-dire d'*audit marketing*.

Le contrôle est la dernière étape du processus de marketing. C'est aussi, en un sens, la première étape de la démarche de planification qui suivra, car l'information obtenue des activités de contrôle permettra d'améliorer la préparation du plan suivant. Par exemple, si une campagne de publipostage a été menée auprès des principaux clients et qu'un taux de réponse de 10 % a été obtenu alors qu'on avait prévu un taux de 25 %, on révisera les stratégies ou les objectifs. Il s'agit d'un processus d'apprentissage...

## **2.6 Votre démarche à l'aide de ce livre**

Afin de bien réussir la préparation de votre plan de marketing, lisez avec soin ce qui suit :

1. Lisez chaque partie du chapitre.
2. Lisez avec attention les questions des tableaux.
3. Lisez l'exemple.
4. Rédigez le plan de marketing de votre entreprise, étape par étape. Référez-vous, lorsque nécessaire, aux exemples correspondants dans le texte.

Pour faciliter votre compréhension et illustrer la démarche, nous utilisons le cas d'une entreprise manufacturière hypothétique, Graphix, qui fabrique, importe et assemble des instruments d'écriture (instruments à dessin, crayons à mine, crayons de couleur, crayons automatiques, stylos). Le marché est divisé en trois segments : le segment professionnel, qui comprend les bureaux et les professionnels (ingénieurs, graphistes,

etc.) ainsi que les cégeps et les universités, le segment scolaire et le segment commercial. L'entreprise fait appel à des représentants au Québec et en Ontario ainsi qu'à des *agents de fabricant* dans les autres provinces et à l'étranger.

## ◀ Résumé

Dans ce chapitre, nous avons vu en quoi consiste un plan de marketing ainsi que ses avantages et désavantages. Nous avons aussi présenté les clés du succès d'un plan de marketing sous forme de directives afin d'assurer l'efficacité du plan et de sa réalisation. En raison de l'importance de la validité de l'information pour réduire l'incertitude et le risque dans la préparation du plan, nous avons énuméré les éléments du système d'information de marketing utiles à la préparation d'un plan efficace. En effet, sans données objectives, le plan de marketing n'est que pures spéculations. Finalement, nous avons exposé chacune des étapes du processus de planification du marketing.



Deuxième partie

# L'analyse de la situation

L'analyse de la situation est cruciale dans la démarche de marketing : il faut bien comprendre où l'on est avant de décider où l'on va. Cette étape comprend l'analyse de l'environnement interne (l'entreprise elle-même) et l'analyse de l'environnement externe (tout ce qui entoure l'entreprise).



# 3

## L'analyse de l'environnement interne

L'analyse des environnements interne et externe vise à connaître les forces et les faiblesses de l'entreprise de même que les menaces et les occasions d'affaires auxquelles elle fait face. Elle permet en outre de cerner les enjeux du marketing et de procéder au choix des stratégies.

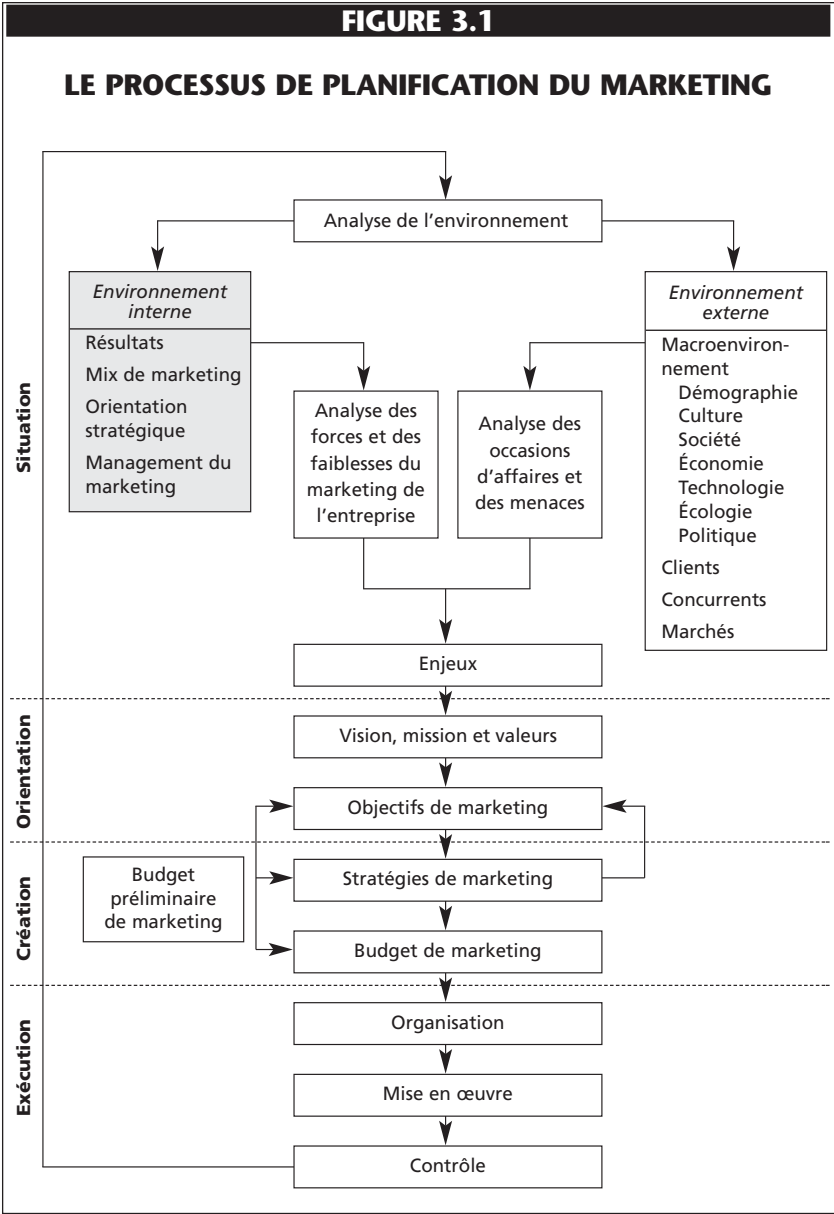
L'analyse des environnements interne et externe peut se faire simultanément : on commence par l'un et, s'il y a des délais ou s'il faut attendre de l'information, on passe à l'autre. Encore mieux : si deux personnes sont disponibles et, selon la position et les intérêts de chacune, l'une (ou une première équipe) procédera à l'analyse interne et l'autre (ou une deuxième équipe), à l'analyse externe. Si une seule personne est assignée à cette tâche, elle commencera par l'analyse interne afin de se familiariser avec cette démarche parce que, généralement, on connaît mieux cet environnement et que l'information est plus facile à obtenir. De plus, l'analyse de l'environnement interne pourra lui fournir des pistes pour l'analyse de l'environnement externe.

### **3.1 L'analyse de l'environnement interne, c'est quoi ?**

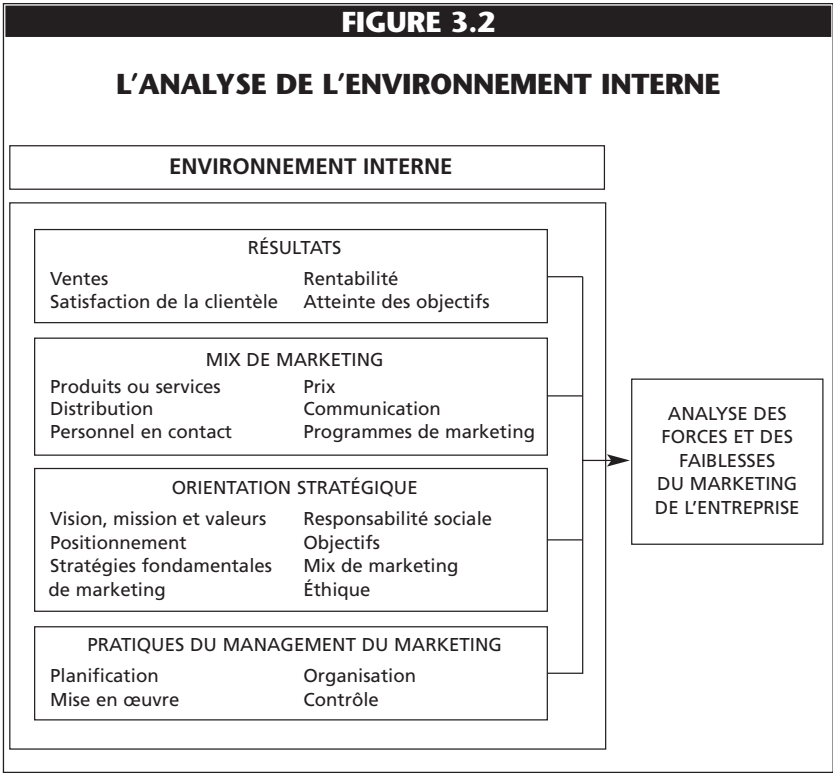
Le but de l'analyse de l'environnement interne (ou autoanalyse) (voir figure 3.1) consiste à connaître l'entreprise en profondeur. Cela doit être fait de façon objective. L'analyse de l'environnement interne est orientée vers l'évaluation de la performance et comprend quatre composantes :

1. L'analyse des résultats.
2. L'analyse du mix de marketing.
3. L'analyse de l'orientation stratégique de l'entreprise et de son marketing.
4. L'analyse du management du marketing.





La figure 3.2 montre un schéma détaillé de l'analyse de l'environnement interne.



### 3.2 L'analyse des résultats

La première partie de l'analyse interne consiste à étudier les résultats de l'entreprise, au moins ceux de la dernière année quoique, pour cerner les tendances, il soit de loin préférable d'utiliser l'information des trois ou cinq dernières années. Les premières questions ont trait aux ventes. Sont-elles satisfaisantes? Qu'en est-il de la rentabilité? Les plus gros clients sont-ils des clients rentables? Qu'en est-il de la satisfaction de la clientèle? Comment la clientèle évalue-t-elle la qualité des

produits et des services ? Comment est le service à la clientèle ? Globalement, vos objectifs ont-ils été atteints ? Si oui, pourquoi ? Sinon, pourquoi ?

Vous trouverez au tableau 3.1 des questions qui vous aideront à effectuer l'analyse des résultats de l'entreprise pour laquelle vous faites le plan. À l'exemple 3.1 figurent les réponses typiques données pour l'analyse de la société Graphix. À l'aide de ces outils, vous êtes en mesure de procéder à la première partie de l'analyse de l'environnement interne : recueillir les données et rédiger l'analyse des résultats. C'est la première étape ; vous commencez à mettre la main à la pâte...

**TABLEAU 3.1**

**LA GRILLE D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE  
(LES RÉSULTATS)**

**Les ventes**

- > Connaissez-vous les ventes totales de l'entreprise, et les ventes :
  - ➡ par produit ou service ?
  - ➡ par marché ou segment de marché ?
  - ➡ par taille de clients ?
  - ➡ par type de clients ?
- > Que savez-vous de la croissance (ou diminution) des ventes ?
- > En connaissez-vous les raisons ?
- > Qu'en est-il de la part du marché ?

**La rentabilité**

- > Quelle est la marge brute / nette ?
- > Quel est le profit ?
- > Quels sont la marge brute / nette et le profit :
  - ➡ par produit ou service ?
  - ➡ par gamme de produits et services ?

- ▣ par marché ou segment de marché ?
- ▣ par client (taille / type) ?

### La satisfaction de la clientèle

- > Comment les clients évaluent-ils l'entreprise ?
- > Quelle est la satisfaction vis-à-vis des produits ou services ?
- > Qu'en est-il du service à la clientèle ?
- > Et du service après-vente ?

### Les objectifs

- > Les objectifs ont-ils été atteints ?
- > Si oui, pourquoi ? Sinon, pourquoi ?
- > Avaient-ils été bien fixés ?
- > Étaient-ils réalisables ?

## GRAPHIX

### EXEMPLE 3.1

### L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE (LES RÉSULTATS)

Année	Ventes (000 \$)		
	2008	2009	2010
<i>Ventes totales</i>			
Objectifs de ventes	3 521	3 334	3 327
Ventes réelles totales	3 343	3 290	3 442
Part de marché estimée	16,1 %	15,9 %	16,2 %
Profits	221	176	274
<i>Ventes et profits par segment</i>			
Ventes (professionnel)	1 372	1 397	1 507
Profits	116	127	176
Ventes (scolaire)	1 174	1 296	1 120
Profits	44	(19)	25
Ventes (commercial)	797	697	820
Profits	61	68	73

Année	Ventes (000 \$)		
	2008	2009	2010
<i>Instruments à dessin</i>			
Règles	122	105	140
Gabarits	147	136	146
Gommes à effacer	<u>96</u>	<u>91</u>	<u>87</u>
	365	332	373
<i>Crayons à mine noire</i>			
Dessinateur	304	252	244
Bureau / maison	<u>579</u>	<u>532</u>	<u>553</u>
	883	784	797
<i>Crayons de couleur</i>			
Ensembles de 8 crayons	204	198	211
Ensembles de 12 crayons	342	352	369
Ensembles de 24 crayons	<u>309</u>	<u>320</u>	<u>304</u>
	855	870	884
<i>Crayons automatiques</i>			
Standard	335	351	387
Ensembles stylo plume/crayon	<u>216</u>	<u>231</u>	<u>247</u>
	551	582	634
<i>Stylos</i>			
Jetables	425	439	452
Ensembles stylo plume/crayon	<u>264</u>	<u>283</u>	<u>302</u>
	689	722	754
<b>Ventes totales</b>	<b>3 343</b>	<b>3 290</b>	<b>3 442</b>

### Les ventes

*Nos ventes ont augmenté de 7,8 % dans le segment professionnel au cours de la dernière année, de 17,6 % dans le segment commercial, mais elles ont baissé de 4,4 % dans le segment scolaire. Les ventes baissent pour les crayons à mine noire : 10,7 % en deux ans, surtout dans le crayon de dessinateur (19,7 %). (Est-ce à cause de nos concurrents ? De nouvelles technologies sont-elles en train de créer une concurrence générique ?) Les ventes croissent légèrement pour les*

*crayons de couleur, mais stagnent pour les instruments à dessin. Par contre, les ventes de crayons automatiques ont augmenté de 15,2 % en deux ans et celles des stylos, de 9,4 %. Faut-il penser à de nouveaux produits ou à des actions commerciales plus énergiques ? Ou les deux ?*

### **La rentabilité**

*Le marché scolaire n'est pas très rentable (2,3 % des ventes) en raison des systèmes de soumission, mais c'est un marché important qui contribue pour le tiers des frais généraux. Il faut accroître le volume des commandes du segment professionnel, qui est le plus rentable (11,7 %). La performance du segment commercial, soit 8,9 %, est correcte. Il faudrait mieux connaître nos coûts de revient afin d'obtenir la meilleure rentabilité possible par produit ou encore accroître nos ventes en baissant les prix dans les segments professionnel et commercial.*

### **La satisfaction de la clientèle**

*Les représentants disent que les clients sont en général satisfaits. La qualité du service est bonne, sauf en ce qui concerne les ruptures de stock. Mais nous n'avons pas réellement d'objectifs de satisfaction de la clientèle et nous ne mesurons pas directement la satisfaction de nos clients.*

### **Les objectifs**

*Les objectifs de ventes n'ont pas été atteints en 2008 et 2009, principalement parce que nous n'avions pas encore réussi, dans le segment commercial, à pénétrer le marché des grandes surfaces (Bureau en gros, Costco, Jean Coutu, etc.), et ce, en raison surtout des prix. La croissance des ventes de stylos, de crayons automatiques, des ensembles de stylos et de crayons automatiques a largement contribué à l'atteinte des objectifs en 2010.*

---

## **3.3 L'analyse du mix de marketing**

La deuxième partie de l'analyse interne de l'entreprise prend la forme d'une évaluation des stratégies de mix de marketing, c'est-à-dire des stratégies liées aux produits et services (ou gammes de produits et services), aux prix, à la distribution (place), à la communication (promotion) et aux activités qui concernent le personnel en contact avec la

clientèle. On appelle souvent le mix du marketing les 5P du marketing : Produit, Prix, Place (distribution), Promotion (communication) et Personnel en contact. L'analyse doit être faite pour l'ensemble de l'entreprise, mais aussi pour chaque segment de marché. Ainsi, dans notre entreprise (Graphix), il y a trois segments de marché : professionnel, scolaire et commercial. Il faudra donc faire trois analyses du mix de marketing. Éventuellement, il y aura aussi trois « plans de marketing ». Même si l'offre pour chaque segment est différente, il est possible que certains produits soient offerts dans deux ou même trois segments. Par exemple, pour accroître le volume et ainsi diminuer les coûts de production, vous pouvez offrir certains produits à des particuliers et aussi à des entreprises (deux segments), ou encore les distribuer au pays ou à l'étranger (deux autres segments).

À un moment donné, le responsable du marketing voudra organiser un programme de marketing, c'est-à-dire qu'il réunira un ensemble d'éléments du mix de marketing à l'occasion d'un événement, par exemple, la rentrée des classes. Il proposera divers présentoirs pour une variété de combinaisons de produits. Ceux-ci seront distribués dans des magasins de détail dès les premiers jours d'août ; la vente au détail sera appuyée par des concours pour les représentants commerciaux, des remises pour les grossistes et les détaillants et une campagne de publicité. Le tout se terminera à la mi-septembre. Un programme de marketing est donc en ensemble d'actions intégrées et limitées dans le temps. Il peut être répété chaque année (comme les programmes de REER des institutions financières). Mais, étant donné leur importance relative, il peut être nécessaire de les évaluer indépendamment du mix de marketing.

Il importe de prendre en considération les dimensions sociales et éthiques, tant pour l'évaluation du mix de marketing que celle des divers programmes de marketing.

L'analyse consiste à passer en revue ce que vous avez fait, à prendre conscience des problèmes qui se posent et à reconnaître vos bons coups, sans oublier les mauvais. Vous trouverez au tableau 3.2 des questions qui vous aideront à effectuer l'analyse du mix de marketing de l'entreprise ainsi qu'un modèle d'analyse de ce mix (voir l'exemple 3.2). Si vous rédigez l'analyse du mix de marketing de votre organisation et de certains programmes de marketing (s'il y a lieu), vous aurez complété la première étape de l'analyse interne.

**TABLEAU 3.2**

**LA GRILLE D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE  
(LE MIX DE MARKETING)**

**Les produits ou services**

- > Quels sont les principaux produits ou services et les principales gammes de produits ou services ?
- > Quels en sont les objectifs ? Sont-ils appropriés ?
- > L'entreprise a-t-elle développé des marques de commerce ?
- > Quel est le positionnement sur le marché ?
- > Comment ces produits ou services se comparent-ils à ceux de la concurrence du point de vue de la qualité et du design ?
- > Quels produits ou services sont des vedettes ? Des vaches à lait ? Des problèmes ? Des poids morts ?
- > Quelle est la position approximative de chaque produit ou service dans son cycle de vie ? Y a-t-il trop de produits à maturité ou en déclin ?
- > Quels produits ou services l'entreprise devrait-elle modifier ? Abandonner ? Ajouter ?
- > Les fournisseurs et les sous-traitants ont-ils des pratiques et des comportements socialement responsables ?
- > Les politiques d'achat prennent-elles en considération les implications écologiques ? Le développement durable ?
- > Quelle est la valeur perçue de chaque produit ou service ?
- > L'entreprise offre-t-elle un bon service à la clientèle ?



- > Existe-t-il une politique de retour des marchandises ? Qu'en est-il de la garantie ?
- > Les produits de l'entreprise peuvent-ils avoir un impact sur l'environnement ? Sont-ils sécuritaires pour l'utilisateur ?
- > Les emballages sont-ils écologiques ?

### **Les prix**

- > Quels sont les objectifs et stratégies en ce qui concerne les prix en général ? Dans chaque segment de marché ? Pour chaque gamme de produits ? Pour chaque produit ?
- > Comment le marché répond-il aux prix et aux pratiques de prix de l'entreprise ? Et les vendeurs ? Et les distributeurs ? Et les détaillants ? Et les consommateurs ?
- > Comment est perçu le rapport qualité/prix par tous ces détenteurs d'enjeux ?
- > Comment les prix de l'entreprise se comparent-ils à ceux de la concurrence ?
- > Qu'en est-il des politiques et pratiques de réductions de prix, d'escomptes, de remises, etc. ?
- > Ces politiques et pratiques sont-elles claires, éthiques ?
- > La liste de prix est-elle facile à comprendre, transparente, honnête ?
- > Qu'en est-il des conditions de vente ?

### **La distribution (place)**

- > Quels sont les objectifs et stratégies de distribution ?
- > Est-ce que l'évaluation des circuits de distribution a été faite récemment ?
- > La couverture du marché est-elle adéquate ? En général ? Dans chaque segment ? Dans chaque territoire ?
- > Le service est-il adéquat ? En général ? Dans chaque segment ? Dans chaque territoire ?
- > Les produits et services sont-ils facilement accessibles ?
- > Qu'en est-il de la productivité et de l'efficacité de chaque circuit de distribution ?
- > Les politiques de distribution sont-elles suffisamment flexibles ?
- > Certains circuits de distribution devraient-ils être modifiés ? Éliminés ?

- > Devrions-nous plus utiliser le commerce électronique ?
- > Existe-t-il une politique de retour des marchandises pour les distributeurs ?
- > En cas de problèmes de sécurité ou autres, avez-vous une procédure de retour des marchandises ?

### **La communication (promotion)**

- > Quels sont les objectifs de communication de l'entreprise ? Sont-ils conformes aux objectifs stratégiques de marketing de l'entreprise ?
- > Le budget de communication de l'entreprise est-il suffisant, ou trop élevé pour les communications en général ? Et pour chacun des éléments du mix de communication (publicité, relations publiques, Internet, télémarketing, publipostage, promotion des ventes, ventes) ?
- > Les thèmes publicitaires ont-ils été bien choisis ? Sont-ils efficaces ? Sont-ils éthiques ?
- > L'entreprise utilise-t-elle suffisamment d'activités de relations publiques ?
- > L'entreprise s'implique-t-elle dans des causes sociales ou des activités philanthropiques ?
- > L'entreprise aurait-elle avantage à utiliser plus souvent le publipostage ?
- > Est-elle efficace dans l'utilisation de ces outils de communication ? Les listes de clients sont-elles à jour ?
- > Que vaut le catalogue ? L'information est-elle juste, éthique ?
- > Quels sont les principaux outils de promotion des ventes ? Utilise-t-on les bonnes promotions auprès des clients ? Des intermédiaires ? Des vendeurs ?
- > Comment est évaluée la présence ou l'absence de l'entreprise à diverses foires ?
- > La publicité de l'entreprise est-elle mensongère, trompeuse, éthique ?
- > Le personnel de communication est-il compétent ?
- > La taille de la force des ventes est-elle suffisante ?
- > L'entreprise a-t-elle choisi la bonne structure organisationnelle des ventes ?
- > Le système de rémunération des représentants est-il performant ?

- > Le site web est-il à jour ? Convivial ?
- > Les représentants sont-ils bien équipés (ordinateur, logiciels, téléphones intelligents, accès à Internet) ?
- > Certains représentants devraient-ils être mieux formés ? Faut-il en remercier ? En embaucher ?
- > Les représentants font-ils des promesses de livraison raisonnables ?
- > Utilisent-ils des méthodes de vente sous pression ?

### **Le personnel en contact**

- > Quels sont les objectifs généraux du service à la clientèle ?
- > Les horaires de travail répondent-ils aux besoins de la clientèle ? Les horaires du personnel sont-ils suffisamment flexibles ?
- > Les clients sont-ils rappelés dans un délai raisonnable ?
- > Les réponses aux plaintes des clients sont-elles rapides ?
- > Les employés sont-ils suffisamment informés pour bien accomplir leur travail ?
- > Tous les employés qui sont en contact avec les clients ont-ils été sélectionnés judicieusement (personnalité, entregent) ?
- > Ces employés ont-ils été formés adéquatement ?
- > Le personnel en contact avec la clientèle est-il conscient de l'importance de son rôle ?
- > Le service à la clientèle est-il performant ?
- > Les autres employés sont-ils conscients de la nécessité de bien soutenir le personnel en contact avec la clientèle ?

### **Les programmes de marketing**

- > Quelle a été la performance des différents programmes de marketing lancés durant l'année ?
  - > Quel mix de marketing avait été retenu pour chaque programme ?
  - > Chaque programme a-t-il respecté les pratiques de responsabilité sociale et d'éthique de l'entreprise (qualité et sécurité des produits, emballage écologique, publicité et pratiques de vente honnêtes, etc.) ?
  - > Quelles ont été les causes des succès et des échecs ?
  - > Quels programmes devraient être répétés ? Améliorés ? Éliminés ?
  - > Quels autres programmes auraient dû être mis sur pied ? Devraient être mis sur pied ?
-

**G R A P H I X****EXEMPLE 3.2****L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE  
(LE MIX DE MARKETING)**

*Note : Nous nous limitons ici à un exemple d'analyse du mix de marketing pour un produit, le crayon automatique, offert dans le segment professionnel. Une analyse plus exhaustive aurait permis de déterminer des forces et faiblesses communes à plusieurs produits, mais aussi propres à certains produits.*

<b>Les produits ou services</b>	Crayons automatiques
Ventes (ou autres indicateurs)	634 281 \$

**Potentiel**

*Bon potentiel, produit substitutif aux crayons traditionnels, usages multiples. Les crayons automatiques à mine noire ont essentiellement remplacé les crayons à mine traditionnels dans ce segment. Mais les crayons à mine noire sont encore utilisés pour certaines applications spécifiques. Les ventes d'ensembles stylo-crayon automatique croissent.*

**Principaux avantages**

*Facile à tenir. Pièces standard. Durée de vie de plusieurs années. Gomme à effacer incluse. Requiert des mines ordinaires.*

**Principales plaintes**

*Gomme à effacer trop friable. Quelques bris du mécanisme rapportés.*

**Décisions possibles**

*Trouver un produit plus durable pour la gomme à effacer. Offrir une nouvelle couleur. Créer un crayon automatique plus luxueux qui ne ferait pas partie d'un ensemble stylo-crayon.*

*Rencontrer le fournisseur des mécanismes pour améliorer la qualité du produit.*

*Il faut étudier la possibilité d'améliorer l'emballage (peu fonctionnel et peu écologique, surtout pour les crayons automatiques). De plus, certaines plaintes ont été reçues pour bris et dommages aux boîtes des présentoirs; il est urgent de pallier ce problème.*

Qualité du service/service à la clientèle

*Quelques plaintes relatives au temps qu'on a mis à rappeler certains clients.*

### **Les prix**

Définition de la politique des prix et établissement des prix (politiques des prix, des escomptes, des réductions)

*Il faut réévaluer la structure des réductions de prix accordées aux grossistes par rapport à celles accordées aux grandes surfaces. Il faut absolument réviser la liste des prix.*

Rapport qualité/prix

*Jugé très bon.*

Comparaison avec la concurrence

*Le produit est bien, la promotion fonctionne bien. Les prix sont comparables. Il faut voir comment améliorer la valeur de façon à pouvoir augmenter le prix.*

### **La distribution**

Circuits de distribution

*Revoir le contrat de l'agent des Maritimes.*

Accessibilité du service à la clientèle (heures d'ouverture, transport, etc.)

*Le service à la clientèle doit-il tenir compte du décalage horaire ?*

### **La communication**

Objectifs de communication

*Les objectifs de communication devront-ils être revus, compte tenu de la croissance des ventes de crayons automatiques et du potentiel, surtout dans le marché professionnel ?*

Publicité (brochures, annonces, panneaux-réclames, lettres à en-tête, etc.)

*Évaluer la cohérence entre la mission, le positionnement et la publicité de l'entreprise.*

*Faire un suivi de tous les outils de communication pour s'assurer que la forme et le contenu soient éthiques.*

*En priorité, il faut refaire le catalogue. Il faut aussi remettre à jour la liste de clients.*

*Devrait-on limiter l'envoi des catalogues aux clients importants ? Et l'envoyer aux autres sur demande ?*

Relations publiques (organisation d'événements, représentation)

*Il faut revoir les priorités en ce qui a trait à la participation de l'entreprise aux différentes activités. Doit-on continuer à commanditer les équipes locales de balle et de hockey ? Et le théâtre d'été ? N'est-il pas temps de s'associer à une activité philanthropique ?*

Marketing direct (publipostage, télémarketing, Internet)

*Les concurrents font au moins un envoi personnalisé par trimestre. Que devrait faire l'entreprise ? Il est temps d'investir plus dans le site web.*

Promotion des ventes (promotions, réductions, concours, escomptes, objets publicitaires, etc.)

*La promotion pour le retour en classe a bien fonctionné. La promotion pour Noël a été faite trop tard.*

## **Les ventes**

Force de vente

*Étudier la possibilité de résilier le contrat d'agent de fabricant dans les Maritimes pour embaucher un nouveau représentant.*

Formation des représentants

*Revoir la formation des représentants, surtout en ce qui a trait à la qualité et à l'éthique de leurs présentations.*

Rémunération des représentants

*Il faudrait décider si c'est la direction qui doit continuer à s'occuper des exportations. Sinon, quel vendeur s'en occupera ? Il faudrait évaluer la structure de rémunération.*

Personnel en contact avec la clientèle

*Revoir la tâche du personnel du service à la clientèle en ce qui a trait au segment professionnel.*

*Réévaluer en fonction des nouvelles politiques de vente. Qui transmet les commandes à la production ? Il faut absolument clarifier les interfaces ventes/service à la clientèle/production.*

#### Recrutement et formation

*Mettre l'accent sur la capacité à bien interagir avec public. Le bilinguisme est nécessaire pour ce segment. Donner la formation avec le nouveau logiciel dès l'embauche.*

#### Information et motivation

*Tous les employés de ce service devront être informés du plan de marketing. Le personnel du service à la clientèle devrait-il assister à certaines réunions du service des ventes ?*

### **Les programmes**

#### Description du programme

*Retour en classe dans les cégeps et les universités*

#### Causes du succès ou de l'échec

*Les ensembles stylo-crayon ne se sont pas bien vendus dans les cégeps et les universités (sont-ils trop chers ?). Par contre, les crayons automatiques ont fait fureur. Pour l'an prochain, il faudra augmenter le nombre de crayons automatiques dans une proportion de 2 pour 1 par rapport aux ensembles, et possiblement de 3 pour 1 l'année suivante. Il faudrait offrir deux présentoirs contenant des quantités différentes d'ensembles, de crayons automatiques, de mines, de gommes à effacer, etc. : le présentoir standard et un autre réduit pour les plus petits établissements.*

#### Recommandations (répéter ou non, modification)

*Il faut continuer cette promotion.*

#### Améliorations possibles

*Les emballages pour l'expédition des boîtes de crayons automatiques devraient être renforcés et faits de carton recyclé.*

---

### **3.4 L'analyse de l'orientation stratégique de l'entreprise et de son marketing**

La troisième partie de l'analyse interne est plus stratégique. Vous ferez en quelque sorte l'*audit marketing* de l'orientation stratégique de l'entreprise et de son marketing : vous réviserez ses énoncés de vision, de mission et de valeurs, son positionnement, le rôle de la responsabilité sociale et de l'éthique dans l'entreprise, ses marchés cibles et ses objectifs de marketing actuels. Vous évalueriez l'orientation que l'entreprise s'est donnée et vous vous interrogerez sur les stratégies fondamentales et les stratégies de mix de marketing (que nous verrons en détail dans les chapitres 5 et 6).

Cette analyse peut être faite pour l'ensemble de l'entreprise ou pour chaque segment. Vous trouverez au tableau 3.3 des questions qui vous aideront à faire l'analyse de l'orientation stratégique de l'entreprise pour laquelle vous faites le plan ; des exemples de réponses vous sont fournis à l'exemple 3.3. Vous pouvez maintenant décrire la vision, la mission et les valeurs actuelles (telles qu'elles sont écrites, pratiquées ; ou encore non écrites mais informelles ; ou encore rapporter l'absence de vision, de mission ou de valeurs écrites et diffusées), le rôle de la responsabilité sociale et de l'éthique dans l'entreprise, le positionnement, les objectifs et les principales stratégies de marketing de l'entreprise que vous analysez.

Pour le moment, contentez-vous de faire le point sur ce qu'est l'entreprise actuellement. Nous reprendrons plus tard l'élaboration de la mission et des stratégies que vous proposerez, à la suite des analyses des environnements interne et externe, des forces et des faiblesses, des occasions d'affaires et des menaces ainsi que de la définition des enjeux.



**TABLEAU 3.3****LA GRILLE D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE  
(L'ORIENTATION STRATÉGIQUE)****L'orientation de l'entreprise**

- > La vision, la mission et les valeurs de l'entreprise sont-elles définies clairement ? Représentent-elles le vécu de l'entreprise ? Doivent-elles être modifiées ? Faudra-t-il éventuellement les reformuler ou même les formuler ? (Nous verrons au chapitre 7 les éléments qui composent les énoncés de vision, de mission et de valeurs.)
- > Comment l'entreprise voit-elle sa responsabilité sociale ?
- > Existe-t-il des règles d'éthique dans l'entreprise ?

**Le positionnement**

- > Quelle est la notoriété de l'entreprise auprès des intermédiaires, des détaillants et des consommateurs ?
- > Comment l'entreprise est-elle perçue en général ? Quelle est son image ?
- > Quels sont les principaux critères utilisés par les clients dans le choix d'une entreprise dans les segments de marché ? Sont-ils les mêmes ?
- > Comment l'entreprise est-elle évaluée par rapport aux concurrents dans chaque segment ?
- > Quels sont les principaux critères pour le choix des produits ?
- > Comment les produits sont-ils évalués par rapport à ceux des concurrents ?
- > Quels sont les facteurs clés du succès dans le marché en général ? Dans chaque segment ?
- > Quels sont les avantages concurrentiels durables de l'entreprise et des produits en général ? Pour chaque produit ? Dans chaque segment ?
- > Quels sont les avantages des concurrents et de leurs produits en général ? Pour chaque produit ? Dans chaque segment ?

### **Les marchés cibles et les objectifs**

- > Le potentiel et l'attrait des segments et des marchés cibles ont-ils été bien évalués ? De même que la position concurrentielle en fonction des facteurs clés dans chaque segment ?
- > Est-il nécessaire de définir ou d'établir des priorités dans chaque segment ou est-ce que le segment en soi constitue un marché cible suffisamment homogène ?
- > L'entreprise met-elle ses efforts sur les bons marchés cibles ?
- > Les objectifs généraux sont-ils réalistes ? Et ceux par segment ?
- > Qu'en est-il des objectifs de ventes ? Des objectifs de part du marché ? Des objectifs de positionnement ?
- > L'entreprise utilise-t-elle une bonne méthode pour déterminer des objectifs ?

### **Les stratégies**

- > Les stratégies fondamentales sont-elles adaptées aux objectifs ?
  - > De façon plus précise, qu'en est-il des stratégies de segmentation, de positionnement et de différenciation ?
  - > Et des stratégies de la concurrence ?
  - > Et qu'en est-il des stratégies de mix de marketing (produits ou services, prix, distribution, communication et personnel en contact avec la clientèle) ?
- 

## **G R A P H I X**

### **EXEMPLE 3.3**

### **L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE (L'ORIENTATION STRATÉGIQUE)**

#### **La vision, la mission et les valeurs**

*L'entreprise n'a jamais rédigé d'énoncés de vision, de mission ou de valeurs, mais le pdg semble avoir une idée claire de ce qu'est l'entreprise et où elle va. À l'écoute de ses clients, Graphix est une PME qui fournit des instruments d'écriture et de dessin de qualité aux marchés professionnel, scolaire et commercial.*

*Il n'y a pas non plus de règles écrites concernant la responsabilité sociale et l'éthique, mais la direction a des valeurs bien arrêtées quant à la responsabilité sociale. On ne fabrique que des produits de qualité et sécuritaires (mais on se préoccupe peu d'écologie). La direction exige qu'il n'y ait jamais de publicité mensongère et que les représentants n'aient jamais recours à des formes de vente sous pression. Par contre, l'entreprise n'épouse aucune cause philanthropique.*

*Sur le plan éthique, quelques pratiques sont clairement énoncées : pas de promesses qu'on sait qu'on ne pourra respecter, pas d'expédition de produits obsolètes. Il ne semble pas y avoir de directives claires quant au retour de marchandises ou aux garanties.*

### **Le positionnement**

*Graphix est une entreprise bien connue des intermédiaires, moins des consommateurs, qui connaissent cependant bien Multicolor, la marque de crayons de couleur. L'image n'a jamais été évaluée, mais les commentaires des représentants et des gens rencontrés dans les foires indiquent que Graphix jouit d'une bonne image générale. On reconnaît la qualité des produits et du service à la clientèle.*

*Les entreprises clientes cherchent des fournisseurs fiables, des prix bas et des politiques d'escompte et de crédit claires. Les crayons de couleur sont de meilleure qualité que ceux des concurrents et la boîte pliante est fort utile. Nos crayons à mine noire sont de qualité acceptable. Les crayons automatiques sont très bien perçus en raison de leur qualité et de leur côté pratique ; pour le moment, ce sont des produits-vedettes. Le marché répond bien aussi aux ensembles de stylo-crayon. Il est possible d'apporter plusieurs modifications à nos instruments (dimension, couleur, mécanisme et gomme à effacer des crayons automatiques).*

*Pour l'entreprise, les facteurs clés de succès sont la fiabilité et la rapidité de la livraison, les circuits de distribution, la force de vente, le service à la clientèle, l'image de l'entreprise ainsi qu'un bon rapport qualité/prix. En ce qui a trait aux produits, les facteurs clés sont, par exemple, la texture de la mine, l'emballage des instruments d'écriture et la multifonctionnalité des instruments de dessin. Il faudra améliorer l'emballage d'un point de vue écologique et utilitaire (surtout pour les crayons automatiques et les présents).*

*Les principaux avantages concurrentiels sont la rapidité de la livraison (puisque la plupart des concurrents sont étrangers et qu'ils exportent leurs produits ici), le service à la clientèle ainsi que l'emballage de certains produits, particulièrement celui des crayons de couleur.*

## **Les marchés cibles et les objectifs**

*Nos trois marchés cibles sont le marché professionnel, le marché scolaire et le marché commercial. Nos objectifs sont d'accroître nos ventes de 5 % par année, d'assurer notre survie grâce à un profit minimal de 10 % sur les ventes. Nous voulons une part de marché de 20 %. Nos objectifs de positionnement n'ont jamais été très bien établis.*

## **Les stratégies**

Les stratégies fondamentales

*L'entreprise a une stratégie de segmentation efficace et fonctionnelle, mais sa stratégie de positionnement n'a jamais été vraiment définie. Les stratégies quant à la concurrence consistent surtout à regarder de près ce que font les gros concurrents et à les imiter.*

Les stratégies de mix de marketing

*Produits de qualité et sécuritaires, préoccupation pour les délais de livraison. On pourrait dire que, en pratique, l'entreprise privilégie davantage une orientation production et produit qu'une orientation marketing. Par ailleurs, on dénote une certaine préoccupation sociale et éthique. Stratégie de prix : imitation. Plusieurs promotions auprès des distributeurs. Efforts modestes de communication (catalogue et listes de prix).*

---

## **3.5 L'analyse du management du marketing**

La dernière partie de l'analyse interne consiste à jeter un regard critique sur les pratiques de management du marketing dans l'entreprise, à savoir le processus de la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle. Comment le responsable du marketing assure-t-il la gestion de la fonction marketing ? Vous trouverez au tableau 3.4 des questions qui vous aideront à faire l'analyse du management du marketing de l'entreprise. Des réponses types sont fournies à l'exemple 3.4. Après avoir lu les questions, procédez à l'analyse du management du marketing de l'entreprise dont vous faites le plan de marketing.

**TABLEAU 3.4**

## **LA GRILLE D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE (LE MANAGEMENT DU MARKETING)**

### **La planification**

- > L'entreprise fait-elle un plan de marketing ? Un plan écrit ? Un véritable plan de marketing stratégique ? Ou est-ce avant tout un exercice budgétaire ?
- > Qui est responsable de rédiger ce plan ? Ce plan s'apparente-t-il davantage à un exercice de prévision des ventes qu'à un plan ?
- > Le processus de planification du marketing est-il efficace ?
- > Qui participe à la préparation du plan ? D'autres personnes devraient-elles être invitées à y participer ?
- > Le personnel est-il informé du contenu du plan de marketing stratégique ?

### **L'organisation**

- > Le responsable du marketing a-t-il rempli sa tâche de façon efficace ?
- > A-t-il les ressources et les outils pour bien accomplir ses fonctions ?
- > La structure organisationnelle actuelle du marketing (fonction, produit, marché, etc.) est-elle appropriée pour l'entreprise ?
- > La fonction marketing est-elle bien intégrée (ventes, publicité, service à la clientèle, etc.) ?
- > S'intègre-t-elle bien aux achats ? À la production ? À la finance ? Aux ressources humaines ?

### **La mise en œuvre**

- > Le plan a-t-il été bien communiqué et expliqué à tous les employés concernés ?
- > Les échéanciers ont-ils été respectés ? Sinon, pourquoi ?
- > Les programmes et activités de marketing sont-ils efficaces ?
- > Le personnel en contact avec la clientèle a-t-il la marge de manœuvre nécessaire pour réagir promptement et efficacement ?
- > Qu'en est-il des systèmes et des politiques de marketing ?
- > Qu'en est-il de la dimension sociale et de l'éthique ?

## Le contrôle

- > Les budgets de marketing sont-ils suffisants ?
  - > Les budgets de marketing sont-ils respectés ? Sinon, pourquoi ?
  - > Les systèmes de gestion sont-ils efficaces ?
  - > Le système d'information marketing est-il efficace ?
  - > La planification du marketing est-elle efficace ?
  - > Le contrôle du marketing est-il efficace ?
  - > L'entreprise a-t-elle mis en place les bons outils pour mesurer la mise en œuvre et les résultats du plan de marketing ? Des activités et des programmes de marketing ?
- 

## GRAPHIX

### EXEMPLE 3.4

## L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE (LE MANAGEMENT DU MARKETING)

### La planification

*L'entreprise n'a jamais fait de plan de marketing stratégique écrit. Toutefois, des prévisions de ventes pour le budget sont faites, et l'entreprise planifie diverses activités et quelques programmes de marketing (catalogue, liste de prix, promotions spéciales pour les intermédiaires).*

### L'organisation

*Anny est responsable du marketing; elle est compétente. Mais sa fonction de directrice des ventes exige tout son temps. Marc, en tant que pdg, s'occupe de certains gros comptes. Il y a confusion à l'occasion entre ces deux dirigeants, mais pas d'acrimonie. Il n'y a aucun responsable en titre des produits. La production reçoit ses instructions de Marc et d'Anny, mais le directeur de la production ne sait pas toujours à qui accorder la priorité. Colette est responsable du service à la clientèle. Rose s'occupe du soutien au marketing en général (préparation du catalogue et de la liste de prix, gestion des programmes et des promotions, relations avec les représentants et les agents, etc.).*

*L'entreprise a ses propres représentants commerciaux au Québec, en Ontario, en Alberta et en Colombie-Britannique; elle fait appel à des agents de fabricant pour les Maritimes, le Manitoba et la Saskatchewan.*

### **La mise en œuvre**

*En général, les échéanciers sont respectés, sauf la promotion de retour en classe en raison des vacances d'été. Il faudrait s'y prendre plus tôt. L'an dernier, des délais importants ont nui à la promotion de Noël des ensembles de stylo-crayon. Nous n'avons pas vraiment de procédures pour le retour des marchandises. Les politiques de remises sont inexistantes, chaque représentant procédant à sa façon. Pour ce qui est des promotions, nous n'informons pas nos représentants suffisamment à l'avance : nous perdons ainsi beaucoup d'efficacité.*

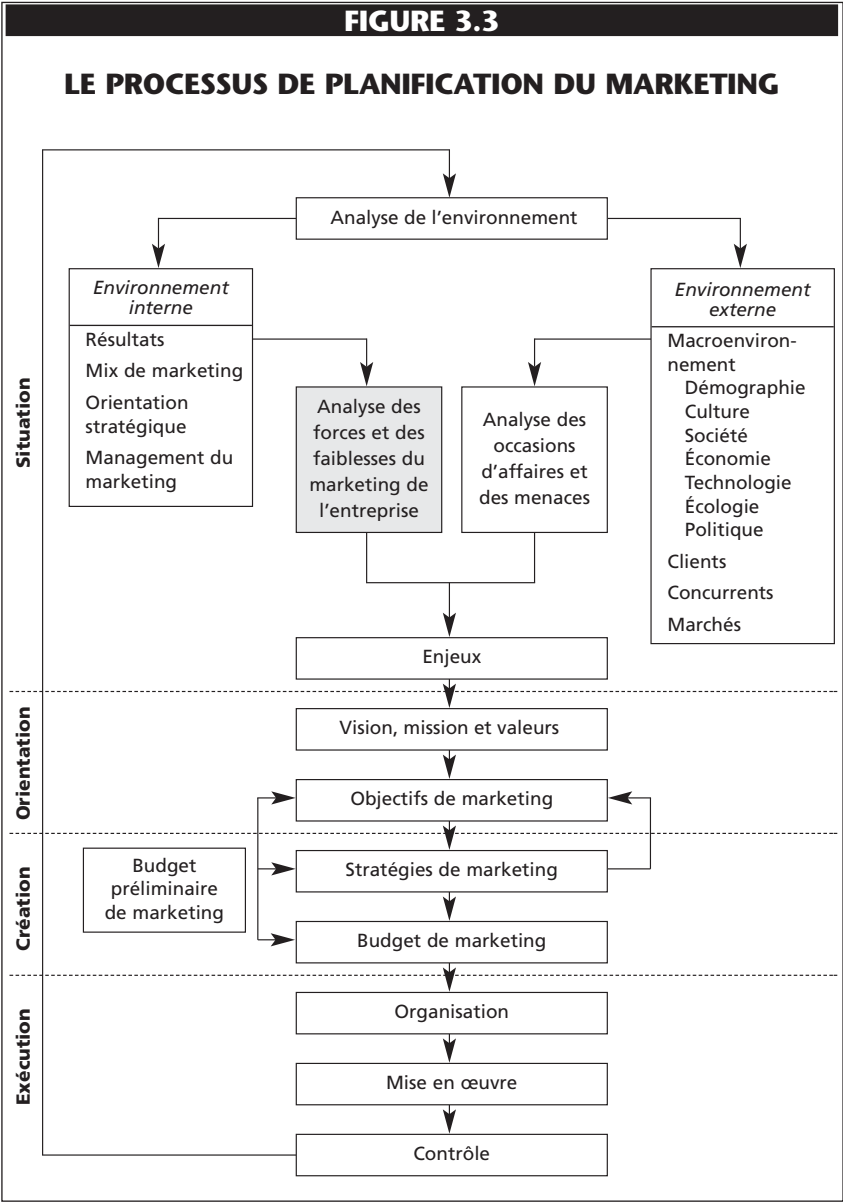
### **Le contrôle**

*Le budget de marketing n'est pas très détaillé, si bien qu'il est difficile de bien contrôler les dépenses. Le plus gros problème, de l'avis de nos représentants, est que le budget de marketing n'est pas assez élevé. Nous ne faisons pas assez d'efforts pour courtoiser les consommateurs, auprès de qui notre notoriété est faible. Nous ne maximisons pas les résultats des activités de marketing.*

---

## **3.6 L'analyse des forces et des faiblesses du marketing de l'entreprise**

Les grilles d'analyse de l'environnement interne vous auront permis de mieux connaître l'entreprise. Vous êtes maintenant en position de vous interroger sur ses forces et ses faiblesses dans une perspective de marketing (voir la figure 3.3). Une telle analyse vous permettra de cerner les capacités de l'entreprise de même que ses lacunes. Il s'agit là d'une étape essentielle pour définir les enjeux, et le choix des stratégies dépendra éventuellement de cette analyse. Ayant effectué l'analyse de l'environnement interne de l'entreprise, vous êtes maintenant en mesure de cerner ses principales forces et faiblesses. Soyez le plus objectif possible.





Voici comment procéder :

1. Tout d'abord, relisez chacune des notes et chacun des commentaires que vous avez rédigés lors de votre collecte d'information pour faire l'analyse de l'environnement interne, c'est-à-dire les réponses aux questions des tableaux 3.1, 3.2, 3.3 et 3.4.

Évidemment, dans votre quête d'information et selon les particularités de l'entreprise que vous analysez, d'autres questions pourront s'ajouter, alors que certaines, non pertinentes dans votre cas, pourront être rejetées.

2. Rédigez un sommaire des forces et des faiblesses et listez-les dans un tableau synthèse semblable à celui qui est présenté à l'exemple 3.5.
3. Évaluez l'importance de chacune des observations :
  - 1 = Moins important
  - 2 = Plus important

Cela a pour but d'établir une certaine priorité pour la définition des enjeux et le choix des stratégies. Selon les ressources et le temps disponibles, vous pourriez vous limiter aux forces et aux faiblesses plus importantes ; ou encore ajouter des forces et des faiblesses moins importantes. Ce qui n'aura pas été retenu méritera peut-être plus tard un second regard.

À l'exemple 3.5, nous vous présentons un sommaire des principales forces et faiblesses de l'entreprise Graphix, obtenu à partir de l'analyse des exemples 3.1 à 3.4. L'importance subjective accordée à chacune est indiquée.

**G R A P H I X****EXEMPLE 3.5****SOMMAIRE DE L'ANALYSE DES  
FORCES ET DES FAIBLESSES DU MARKETING****Les forces****Importance***(1 = moins; 2 = plus)***Les résultats**

<i>Les ventes en général se maintiennent.</i>	<i>2</i>
<i>La rentabilité s'améliore surtout grâce aux ventes du crayon automatique et des ensembles stylo-crayon.</i>	<i>2</i>
<i>Le marché professionnel est très rentable.</i>	<i>2</i>
<i>Le marché commercial est un peu moins rentable.</i>	<i>2</i>
<i>En général, les clients sont satisfaits (mais ce sont là des perceptions, aucune étude de marché n'ayant jamais été faite).</i>	<i>2</i>

**Le mix de marketing**

<i>Les produits de Graphix sont de bonne qualité et sécuritaires.</i>	<i>2</i>
<i>Le rapport qualité/prix est bon.</i>	<i>1</i>
<i>Les crayons automatiques et les ensembles stylo-crayon arrivent à point, car les ventes des produits plus traditionnels déclinent.</i>	<i>1</i>
<i>Les prix sont comparables à ceux de la concurrence.</i>	<i>1</i>
<i>Le service à la clientèle est bien apprécié.</i>	<i>2</i>
<i>En général, nous sommes efficaces dans la gestion des programmes.</i>	<i>1</i>

**L'orientation stratégique**

<i>Le pdg semble avoir une idée claire de l'entreprise et de son orientation.</i>	<i>2</i>
<i>La direction a des valeurs bien arrêtées quant à la responsabilité sociale et respecte certaines règles éthiques.</i>	<i>2</i>
<i>Graphix jouit d'une bonne image en général.</i>	<i>2</i>
<i>Elle est reconnue pour sa fiabilité, sa rapidité de livraison, sa stabilité financière, son service à la clientèle et son bon rapport qualité/prix.</i>	<i>2</i>

**Importance***(1 = moins; 2 = plus)*

<i>Les principaux avantages concurrentiels sont la rapidité de livraison et le service à la clientèle.</i>	2
<i>La stratégie de segmentation est fonctionnelle.</i>	2
<i>Pour ce qui est du mix de marketing, l'entreprise est orientée davantage sur la production et le produit que sur le marketing.</i>	2
<i>L'accent est mis sur la qualité et la sécurité des produits.</i>	2
<i>On imite les prix des concurrents.</i>	2
<i>On remarque une certaine préoccupation éthique et morale.</i>	2

**Le management du marketing**

<i>Le directeur du marketing semble compétent.</i>	2
<i>La gestion de la fonction marketing semble efficace.</i>	1
<i>Les échéanciers sont généralement respectés.</i>	2

**Les faiblesses****Les résultats**

<i>La rentabilité dans le secteur scolaire est faible.</i>	2
<i>Les ventes dans le secteur scolaire stagnent.</i>	2
<i>Les ventes de certains produits traditionnels, tels les crayons à mine noire, baissent.</i>	1

**Le mix de marketing**

<i>Certains emballages laissent à désirer d'un point de vue fonctionnel et écologique.</i>	1
<i>Il y a eu quelques plaintes au sujet de la qualité des mécanismes des crayons automatiques.</i>	1
<i>Il y a eu quelques plaintes relativement au service à la clientèle (accessibilité selon les fuseaux horaires).</i>	1
<i>Il n'existe pas d'étude formelle sur la satisfaction de la clientèle.</i>	2
<i>Le budget de communication est faible.</i>	2
<i>Les objectifs de communication doivent être revus.</i>	2

	Importance
<i>La cohérence du message de l'entreprise entre la mission, le positionnement et la publicité doit être revue.</i>	2
<i>Il y a nécessité d'évaluer la forme et le contenu de toutes les communications d'un point de vue éthique.</i>	1
<i>L'implication sociale est faible.</i>	1
<i>La formation et la rémunération des représentants doivent être revues.</i>	1
<i>Ambiguïté des interfaces marketing/production.</i>	1
<i>Échec relatif de la promotion de retour en classe dans les cégeps et les universités.</i>	1
<i>Échec relatif de la promotion de Noël dans le segment professionnel pour les ensembles stylo-crayon.</i>	1
<b>L'orientation stratégique</b>	
<i>Pas de vision, de mission et de valeurs écrites.</i>	2
<i>Pas de règles écrites en ce qui concerne la responsabilité sociale et l'éthique.</i>	2
<i>Faible préoccupation écologique.</i>	1
<i>Faible notoriété de Graphix.</i>	2
<i>Positionnement jamais mesuré.</i>	2
<i>Stratégie de positionnement jamais vraiment définie.</i>	1
<i>Orientation production et produit.</i>	2
<b>Le management du marketing</b>	
<i>Aucune expérience dans la rédaction d'un plan de marketing.</i>	2
<i>Confusion quant aux rôles de certains directeurs.</i>	1
<i>Manque d'information aux représentants.</i>	2
<i>Budget de marketing insuffisant.</i>	2
<i>Budget de marketing pas assez détaillé.</i>	2

## ◀ Résumé

Dans ce chapitre, nous avons vu comment procéder à l'analyse de l'environnement interne de l'entreprise. L'analyse de l'environnement interne est composée de quatre volets :

1. l'analyse des résultats (ventes, rentabilité, satisfaction de la clientèle et objectifs) ;
2. l'analyse du mix de marketing (produits ou services, prix, distribution, communication, personnel en contact avec la clientèle, et les programmes qui en découlent) ;
3. l'analyse de l'orientation stratégique de l'entreprise et son marketing (vision, mission et valeurs, préoccupations sociales et éthiques de l'entreprise, positionnement, objectifs, marchés cibles et stratégies fondamentales de marketing) ;
4. l'analyse du management du marketing (planification, organisation, mise en œuvre et contrôle).

Ces analyses ont fait ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise, éléments de base de la définition des enjeux. Pour l'application pratique, nous vous avons proposé une démarche et un exemple détaillés.

Dans le prochain chapitre, nous nous tournons vers l'analyse externe de l'entreprise.



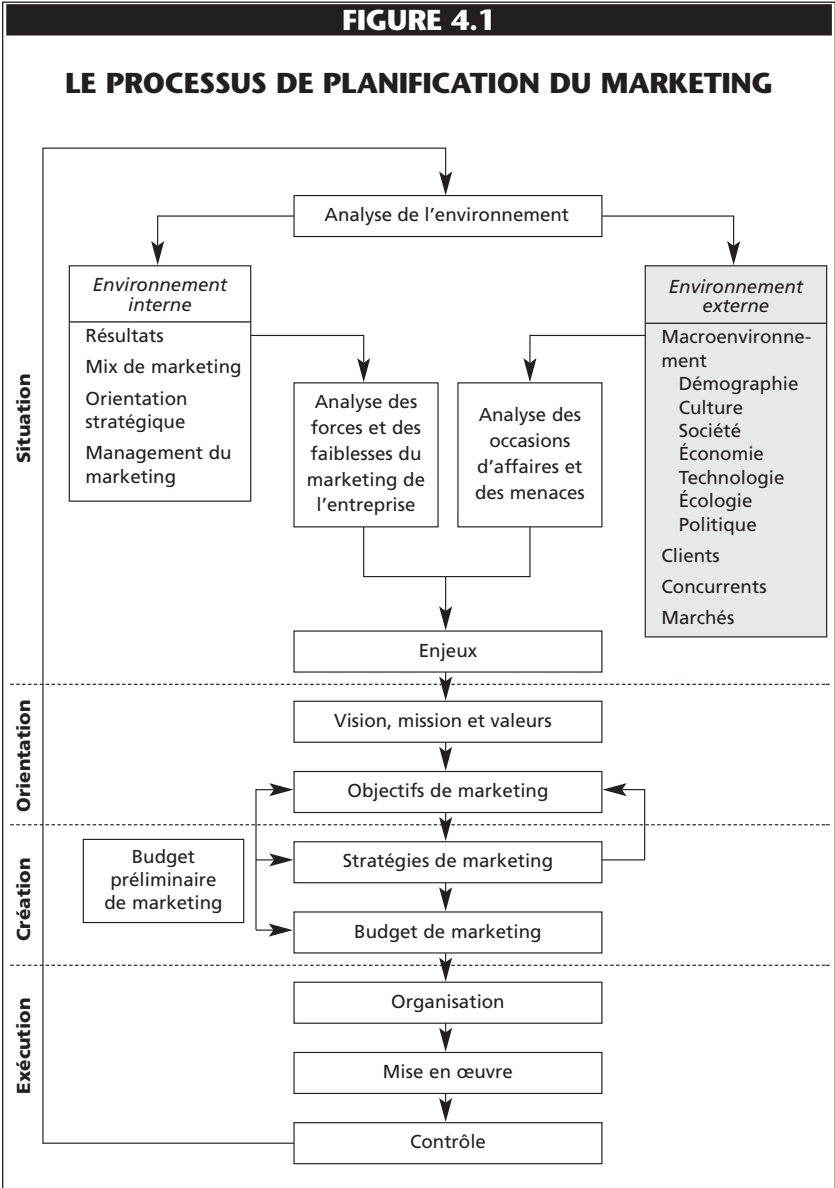
# 4

## L'analyse de l'environnement externe

Pour réussir, toute entreprise doit être à l'affût des changements dans son milieu, dans le macroenvironnement. Il lui faut connaître les marchés actuels et potentiels et ses concurrents, et comprendre les besoins des clients actuels et potentiels ainsi que leurs comportements d'achat.

### **4.1 Pourquoi faire l'analyse de l'environnement externe ?**

L'analyse du milieu est essentielle et préalable au choix des stratégies. En effet, un rôle important de la fonction marketing dans une entreprise est celui de vigie. Le responsable du marketing doit bien connaître l'environnement externe de son entreprise et les changements qui y interviennent constamment, et ce, afin d'adapter en conséquence l'offre de l'entreprise.

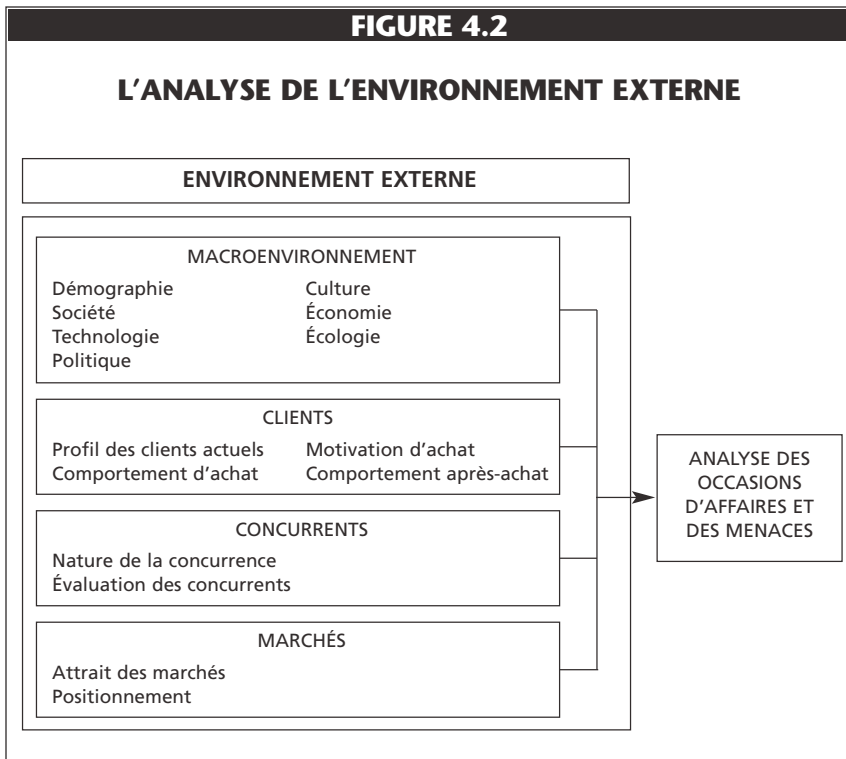




L'analyse du milieu a une influence déterminante sur le choix des stratégies de marketing. L'analyse de l'environnement externe permettra de connaître les occasions d'affaires et les menaces auxquelles fait face l'entreprise (voir la figure 4.1) :

1. L'analyse du macroenvironnement.
2. L'analyse des clients.
3. L'analyse des concurrents.
4. L'analyse des marchés.

L'objectif de ces analyses est de comprendre les grands changements dans le milieu où se situe l'entreprise afin de cerner les occasions d'affaires et les menaces possibles. La figure 4.2 présente quatre composantes de l'analyse de l'environnement externe.



## **4.2 L'analyse du macroenvironnement**

La première étape de l'analyse de l'environnement externe consiste à tisser la toile de fond de l'entreprise en examinant le macroenvironnement, c'est-à-dire la démographie, la culture, la société, l'économie, la technologie, l'écologie et la politique.

On peut être porté à croire que le macroenvironnement n'influe pas nécessairement sur une entreprise ; du moins, pas toutes ses composantes. Pourtant, toute entreprise — qu'elle soit manufacturière ou de services, qu'elle fasse affaire avec des consommateurs ou des organisations — est soumise à l'influence qu'exercent les facteurs du macroenvironnement sur la demande générale ainsi que sur la demande de produits et services.

L'objectif de cette analyse est de comprendre les grands changements du milieu afin de cerner les menaces possibles et de repérer des occasions d'affaires. Il s'agit de percevoir les tendances pertinentes pour l'entreprise. La description qui suit ne se veut pas exhaustive : des faits et tendances ont été relevés pour illustrer la mouvance continue et souvent importante dans l'environnement des entreprises.

### **4.2.1 L'environnement démographique**

L'étude du profil démographique des marchés est une façon simple de commencer à connaître le marché. Elle permet de cerner d'une façon générale les segments de marché qui offrent le plus de potentiel, ou encore d'adapter l'offre dans l'éventualité de marchés en décroissance. La démographie influence la demande : celle des consommateurs dans le marché immobilier, les biens de consommation (durables, semi-durables et non durables), les loisirs, les services (publics, professionnels, financiers) ; mais aussi celle des organisations et des industries.

Les aspects démographiques les plus importants sont au nombre de trois. Le premier façonne déjà l'économie canadienne de façon marquée : il s'agit de la faible croissance de la population. On parle même d'une croissance zéro de la population. La croissance de la demande en général sera donc faible pour les prochaines années, voire nulle dans certains secteurs économiques. Cependant, on ne prévoit pas de déclin de la population du Québec avant 2056. Cela entraînera l'augmentation de la concurrence : une façon d'accroître son volume d'affaires consiste en effet à aller chercher une partie de celui de ses concurrents.

Or, il en coûte cinq à six fois plus cher pour aller chercher de nouveaux clients que pour conserver les clients que l'on a déjà. Il résulte de cette situation une pression montante pour conserver la clientèle actuelle, d'où l'intérêt pour le marketing relationnel. Celui-ci a pour fonction d'établir des relations privilégiées avec les clients les plus importants et qui offrent le plus de potentiel, et ce, dans le meilleur intérêt des deux parties.

Le deuxième aspect démographique est le vieillissement de la population. Un bouleversement profond de la pyramide des âges dans notre société est commencé et se poursuivra pendant de nombreuses années. Cette situation a pour conséquence l'augmentation rapide du nombre et de la proportion des personnes âgées. Au Canada, le marché des 65 ans et plus comptait 4,2 millions de personnes en 2005, et ce nombre atteindra 9,8 millions en 2036. Les 65 ans et plus représentent présentement 14,5 % de la population. Le nombre des 80 ans et plus devrait atteindre 6,3 millions en 2031, soit plus du tiers des 65 ans et plus. L'espérance de vie des hommes en 2010 est estimée à 78,3 ans ; celle des femmes, à 83 ans. Les femmes vivent encore plus longtemps que les hommes, mais l'écart, qui était de 6,7 ans en 1985 et de 5,7 ans en 1995, est maintenant de 4,7 ans.

Il y a quelques années, on pensait que beaucoup de gens prendraient leur retraite à 55 ans. On constate aujourd'hui que près de la moitié des hommes de 60 à 64 ans travaillent encore. De plus, un huitième des hommes de 65 à 69 ans sont encore sur le marché du travail. Les segments de marché constitués par ce groupe d'âge possèdent des caractéristiques fort hétérogènes et connaîtront donc une croissance relative importante, ce qui créera une demande pour un certain type de logement, des services financiers, des produits de santé, des médicaments, des services de soins de santé et de soutien, des loisirs, des voyages de même que pour d'autres produits et services spécialisés.

Le troisième aspect de l'environnement démographique est la mobilité de la population. Plus de 1,2 million de particuliers déménagent chaque année au Canada et 4 Canadiens sur 10 déménageront dans les cinq prochaines années. Ce n'est là qu'un indice de la grande mobilité des gens. Cette situation a de nombreuses implications pour ce qui est de la livraison de services publics (santé, services sociaux, téléphone, électricité, etc.), du maintien d'une liste à jour des clients (pour assurer le service à la clientèle et le paiement des factures) et de l'utilisation de diverses techniques de marketing direct. On assiste également à des mouvements de population vers la banlieue, même la banlieue éloignée. Cela crée de la demande pour des moyens de transport, des services auxiliaires et des moyens de communication.

#### **4.2.2 L'environnement culturel**

Près de la moitié de la croissance démographique au Canada est attribuable à la venue d'immigrants. L'immigration résulte des conditions précaires qui existent dans certains pays moins développés, de la plus grande mobilité des populations et de politiques d'immigration plus libérales. L'immigration entraîne des changements culturels importants dans les pays d'accueil d'Amérique et d'Europe.

La croissance des groupes ethniques et religieux a marqué la structure sociale du Québec et du Canada au cours des dernières décennies. Un peu plus de 6 millions de personnes nées à l'étranger vivent maintenant au Canada. À Montréal, la moitié des enfants inscrits dans les écoles de la CSDM sont d'origine autre que québécoise. Certaines caisses du Mouvement Desjardins offrent des services en six langues, et le CLSC de Brossard offre des services sociaux et de santé en chinois. Certains entrepreneurs y trouvent des créneaux intéressants, comme des épiceries spécialisées.

### **4.2.3 L'environnement social**

L'environnement social regroupe trois aspects : la structure de la société, les grands changements (ou les grandes tendances) et la responsabilité sociale.

L'arrivée de femmes plus scolarisées sur le marché du travail et les nouvelles structures familiales ont beaucoup marqué l'environnement social. On attribue aux femmes de 15 ans et plus près des trois quarts (72 %) de la croissance des emplois au cours des deux dernières décennies. Le nombre total de femmes occupant un emploi s'est beaucoup accru au cours des dernières décennies : elles composent près de la moitié de la main-d'œuvre totale, comparativement à 30 % en 1975. Les femmes sont aussi beaucoup plus scolarisées : elles comptaient pour 40 % des inscriptions dans les universités en 1970 ; ce pourcentage dépassant 62 % en 2010.

Notre environnement social a aussi été modifié par des changements importants dans la structure traditionnelle de la famille. D'une part, il y a moins de mariages, plus de divorces et de séparations. Le taux de nuptialité au Québec est l'un des plus bas du monde. Les couples ont peu d'enfants, soit 1,48, alors qu'il faudrait atteindre le nombre de 2,1 pour garantir le remplacement des générations. Les nouvelles mères sont maintenant âgées de plus de 30 ans en moyenne. D'autre part,

15 % des familles sont monoparentales. Et il y a près de 2,3 millions de ménages à une personne au Canada. En résumé, les familles sont moins nombreuses, beaucoup sont monoparentales, et de plus en plus de personnes vivent seules. Chaque entreprise pourra cerner à la fois des occasions d'affaires et des menaces en relation avec ces importants changements sociaux. Nous savons par exemple que les familles, traditionnelles ou reconstituées, accordent beaucoup d'importance aux activités familiales, et que le *cocooning* ne compte plus ses adeptes.

L'autre volet qui a pris beaucoup d'importance au cours des dernières années — en raison, notamment, des nombreux problèmes écologiques et des scandales financiers — est la responsabilité sociale. Les entreprises doivent reconnaître qu'elles font partie de la société et qu'elles sont redevables vis-à-vis de leurs actionnaires, de leurs employés, de leurs fournisseurs, de leurs clients et de la collectivité. La population en général se montre de plus en plus critique à l'égard du manque de responsabilité sociale et d'éthique de plusieurs entreprises. Celles-ci n'ont plus le choix : elles doivent développer une conscience sociale avant que le marché ne les mette au pas.

#### **4.2.4 L'environnement économique**

La déréglementation et la mondialisation des marchés, de même que la révolution technologique, l'évolution des modes de vie et la croissance économique mondiale variable, ont influé sur les économies canadienne et québécoise. Par conséquent, l'économie de la prochaine décennie sera conditionnée par un environnement instable, éphémère et chaotique.

Parmi les variables à caractère économique, certaines sont particulièrement importantes. Premièrement, des organismes internationaux, tels que la Communauté économique européenne (CEE) et l'Organisation mondiale du commerce (OMC) de même que l'Accord de libre-échange

nord-américain (ALENA), ont eu et auront des répercussions certaines sur plusieurs entreprises : potentiel accru d'exportation, mais aussi concurrence plus forte.

Une deuxième variable économique, corollaire de la précédente, est la nécessité croissante de se tourner vers des marchés internationaux, et donc d'exporter. Les entreprises québécoises dépendent de plus en plus des exportations pour assurer leur croissance et même leur survie.

Une troisième variable économique est la croissance extrêmement mouvante des économies mondiale, nationale et locale. La crise qui a marqué les années 2008-2010 a mis en lumière cette situation. Cette période a donné lieu à un taux de chômage élevé et à des emplois précaires, surtout chez les jeunes. Cette précarité s'observe encore aujourd'hui dans beaucoup d'emplois, ce qui a favorisé le développement de l'entrepreneuriat. Cette instabilité empêche les jeunes de s'établir de façon permanente. Cela diminue leur apport au développement économique, puisqu'ils s'engagent moins dans des investissements à long terme, tel l'achat d'une maison. On voit aussi augmenter le travail autonome. On estime qu'en 2010, près de 25 % des travailleurs au Québec sont des travailleurs autonomes ; d'ailleurs, les institutions financières ont mis sur pied de nouveaux services financiers à leur intention. On trouvera là à la fois des menaces et des occasions d'affaires : par exemple, le nombre de bureaux à domicile s'accroîtra.

Une quatrième variable économique, reliée à la précédente, est la place grandissante qu'occupent les femmes dans le milieu économique, en particulier dans les PME (elles sont responsables de près de la moitié des démarrages de nouvelles entreprises au Canada) et comme travailleuses autonomes (elles sont deux fois plus nombreuses que les hommes).

Enfin, une cinquième variable économique a trait à l'importance des services dans l'économie. Au Québec et au Canada, le secteur des services compte pour les trois quarts des emplois, ce qui est comparable à plusieurs pays postindustrialisés. Toutefois, il y a tout lieu de croire que nous arrivons à une apogée dans notre économie en ce qui concerne les activités liées aux services, ou du moins leur taux de croissance. Pour cette raison, les gouvernements favorisent le développement des entreprises manufacturières, en misant sur l'innovation et la technologie.

#### **4.2.5 L'environnement technologique**

La technologie a changé la façon de voir des gens et la façon de faire des entreprises. L'introduction de nouvelles technologies a accéléré la croissance de certains secteurs économiques et la décroissance d'autres secteurs. Le taux de changement technologique ne cesse de croître. Chaque entreprise et chaque secteur industriel doivent surveiller les occasions d'affaires autant que les menaces engendrées par les nouvelles technologies.

La technologie est la cause directe d'un changement important dans le mode de travail. Le travail itinérant change (les représentants utilisent téléphones cellulaires et ordinateurs pour prendre connaissance de leur courrier électronique). Le travail à domicile est de plus en plus populaire, non seulement à cause de la croissance du nombre de travailleurs et travailleuses autonomes, mais aussi parce que des entreprises acceptent que leurs employés travaillent à l'occasion à domicile, certaines les encourageant même à le faire. Le télétravail est désormais possible grâce à l'arrivée de l'autoroute électronique, qui permet notamment d'informatiser les systèmes de commandes et de paie, et d'accroître la transmission de données électroniques.

Par ailleurs, l'enseignement à distance est arrivé; il fera désormais partie des modes de transmission du savoir. De nombreuses entreprises utilisent la formation en ligne pour accroître les connaissances et les



compétences de leurs employés, ou tout simplement pour leur permettre de rester à jour. De plus en plus d'universités utilisent ce mode de transmission des savoirs, même pour leur formation diplômante.

Ainsi, la technologie a des répercussions sur le mode de vie des gens. Elle présente des menaces pour certaines entreprises et offre des occasions d'affaires pour d'autres qui savent relever le défi technologique.

#### **4.2.6 L'environnement écologique**

L'environnement naturel s'est détérioré au cours des dernières années. Les gens sont de plus en plus sensibilisés aux problèmes écologiques : niveau élevé de pollution (air et eau) ; pénurie potentielle des matières premières renouvelables mais limitées, telles les forêts et la nourriture, et des matières premières non renouvelables, comme le pétrole, certains minéraux et métaux ; et, enfin, problématique de la demande accrue et des coûts croissants de l'énergie. Dans un sens plus large, les préoccupations écologiques font partie des responsabilités environnementales et même sociales de certaines entreprises. Le problème est si important qu'il mérite un traitement à part, comme nous l'avons vu au point 4.2.3 (l'environnement social).

Les consommateurs étant plus conscients, plus informés et plus sensibles aux problèmes écologiques, ils exercent des pressions sur les entreprises et les gouvernements pour que ces derniers accordent une meilleure protection à l'environnement, sauvegardent les ressources et préservent le milieu de vie. Par exemple, des citoyens exercent des pressions pour éliminer la pollution par le bruit causée par les motoneiges et les motomarines. Il en résulte des contraintes, voire des menaces et des obligations pour les entreprises, mais aussi des occasions d'affaires.

### 4.2.7 L'environnement politique

Les décisions de marketing sont également influencées par l'environnement politique. Ainsi, le contexte politique général peut être une source de mobilisation collective ou d'incertitude. L'endettement excessif de l'État, la recherche et le maintien d'un déficit zéro de même que son désengagement dans plusieurs secteurs influent beaucoup sur l'économie. Le milieu politique fait pression sur les ententes commerciales internationales et sanctionne les lois. Les gens d'affaires doivent composer avec des lois sur les pratiques d'affaires, la publicité, la santé et la sécurité du travail de même qu'avec des normes sur les produits.

De plus en plus de lois visent aussi à protéger l'environnement. Les orientations politiques peuvent s'avérer des occasions d'affaires importantes : ce fut le cas pour beaucoup d'entreprises à la suite de l'entrée en vigueur des lois visant la protection de l'environnement. Pour d'autres, les lois sont des contraintes ou même des menaces.

Vous trouverez, au tableau 4.1, des questions qui vous aideront à effectuer l'analyse du macroenvironnement de l'entreprise pour laquelle vous faites le plan de marketing ; celle de Graphix est présentée à l'exemple 4.1.

**TABLEAU 4.1**

#### **LA GRILLE D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (LE MACROENVIRONNEMENT)**

##### **La démographie**

- > Quels changements démographiques créent des menaces pour l'entreprise ? Des occasions d'affaires ?
- > Comment l'entreprise répondra-t-elle à la faible croissance relative des marchés ? Au vieillissement de la population ? Au rôle croissant des femmes sur le marché du travail ? À la mobilité de la population ?

- > Y a-t-il d'autres changements démographiques qui toucheront les marchés de l'entreprise ?
- > Comment l'entreprise réagira-t-elle ?

### **La culture**

- > Les nouvelles structures culturelles de la société touchent-elles les modes de vie et les valeurs des clients de l'entreprise ?
- > Une part importante de vos clients fait-elle partie d'une minorité ethnique ? Si oui, comment réagir ?
- > Les groupes religieux offrent-ils un potentiel ou une menace ?
- > Les groupes culturels ont-ils une influence possible sur l'entreprise ? Sont-ils une source de menaces ou d'occasions d'affaires ?
- > Quelle est l'influence de la langue parlée par des segments importants du marché sur la façon de faire des affaires ?

### **La société**

- > L'entreprise reconnaît-elle le potentiel du marché des femmes ?
- > Le marché des femmes est-il considéré de façon particulière dans l'entreprise ?
- > Qu'en est-il des nouvelles structures dans les ménages ?
- > Y a-t-il d'autres changements sociaux qui touchent l'entreprise ?
- > De nouveaux modes de vie ?
- > Quelles actions l'entreprise devrait-elle entreprendre vu ces changements et ces tendances ?
- > L'entreprise reconnaît-elle ses responsabilités sociales ? Quelles en sont les implications pour la pratique du management du marketing (produits, publicité, ventes, etc.) ?
- > Qu'en est-il de l'éthique ?

### **L'économie**

- > Quels sont les principaux changements économiques qui touchent l'entreprise ?
- > Comment l'entreprise compose-t-elle avec la croissance économique générale ?
- > L'entreprise reconnaît-elle le rôle croissant des femmes dans l'économie ?
- > Reconnaît-elle celui des travailleurs autonomes ?

- > L'exportation offre-t-elle un potentiel pour l'entreprise ? Un potentiel exploité ?
- > L'entreprise exporte-t-elle de ses produits et services ?
- > Ceux-ci doivent-ils être adaptés aux marchés étrangers ?
- > L'entreprise a-t-elle modifié ses façons de faire à la suite des ententes de l'ALENA ? De l'OMC ? De la CEE ?
- > Devrait-on modifier les produits ou services ? Les prix ?

### **La technologie**

- > Comment l'entreprise compose-t-elle avec les nouvelles technologies de production ? Avec les nouvelles technologies de l'information ?
- > De nouvelles technologies ont-elles été introduites récemment dans les produits ou services de l'entreprise ?
- > Quelle est la position technologique de l'entreprise par rapport aux concurrents ? Aux clients ? Au marché en général ?
- > La technologie pourrait-elle engendrer la substitution des produits ou services de l'entreprise ?
- > Utilise-t-on toutes les possibilités du téléenseignement ?
- > La technologie est-elle une menace ou une source de possibilités ?

### **L'écologie**

- > Les produits et services de l'entreprise peuvent-ils être une source de pollution ? Que pouvez-vous faire ? Serait-il possible de faciliter le recyclage ?
- > Que pouvez-vous faire pour sauvegarder les ressources naturelles ? Trouver des produits substitutifs ? De nouveaux fournisseurs ?
- > Quelles sont les menaces pour l'entreprise ?
- > Y a-t-il des occasions d'affaires ?

### **La politique**

- > Des lois encadrent-elles les produits ou services de l'entreprise ?
  - > L'entreprise peut-elle offrir plus de services ou de biens à l'État ?
  - > De nouvelles lois ou des modifications aux lois peuvent-elles toucher vos produits ou services ?
  - > Connaissez-vous bien les lois qui peuvent influencer sur les produits et services de l'entreprise ?
  - > Pouvez-vous transformer les contraintes découlant des lois en occasions d'affaires ?
-

**GRAPHIX****EXEMPLE 4.1**

## **L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (LE MACROENVIRONNEMENT)**

### **La démographie**

*Il semble y avoir moins d'élèves au primaire et au secondaire. Ceux-ci ont déjà une certaine connaissance de l'informatique, ce qui influe et influera encore davantage sur la demande pour les crayons à mine noire et les stylos. Par contre, il y a toujours beaucoup d'intérêt pour les activités artistiques. Il y a un intérêt renouvelé pour les métiers et les techniques. Cependant, malgré la baisse attendue, le nombre d'étudiants dans les cégeps et les universités est en croissance. Le marché du troisième âge croît (14,5 % de la population).*

### **La culture**

*Les Québécois et les francophones en général au Canada consacrent beaucoup de temps à la télévision et à l'inforoute; ce phénomène aura sans doute des répercussions sur la demande des produits associés aux loisirs sociaux et culturels. Plus de la moitié des enfants inscrits dans les écoles de la CSDM sont d'origine autre que québécoise. On accorde encore beaucoup d'importance dans les garderies et dans les écoles à l'expression artistique (surtout au dessin et à l'artisanat); il y a donc un impact possible sur la demande de crayons de couleur et d'instruments à dessin.*

### **La société**

*Il y a plus de femmes sur le marché du travail en général. Les étudiantes sont maintenant majoritaires dans les universités. On constate un faible accroissement du taux relatif de femmes dans les programmes techniques et scientifiques. Le cocooning prend de plus en plus de place; les gens consacrent plus de temps aux loisirs à la maison, souvent en famille. Cela pourrait avoir un impact sur la demande de crayons de couleur et d'instruments à dessin.*

### **L'économie**

*L'économie s'essouffle. Les PME créent cinq fois plus d'emplois que les grandes entreprises. Il y a aussi près de 600 000 travailleurs autonomes au Québec. D'une part, l'ALENA facilite l'exportation, mais les Américains sont de plus en plus mauvais joueurs et intransigeants*

*devant la montée nationaliste dans leur pays. D'autre part, il existe une possibilité d'importation massive de produits de qualité moyenne à bas prix. La valeur changeante du dollar canadien crée à la fois des occasions d'affaires et des menaces. Il faudra aussi surveiller l'impact des produits chinois sur la vente de nos produits.*

### **La technologie**

*Le développement croissant des communications électroniques et de l'informatique crée une demande à la baisse pour les crayons à mine noire. Des logiciels de plus en plus performants influenceront sans doute à la baisse sur cette demande. Il y a une croissance marquée du télétravail et plus de la moitié des foyers possèdent déjà un ordinateur personnel. Quel sera l'impact d'Internet sur l'utilisation des crayons et des stylos ?*

### **L'écologie**

*Il faut étudier la possibilité d'utiliser du carton recyclé pour les emballages. Il faut vérifier le degré de toxicité de chacune des formules de mine.*

### **La politique**

*On doit étudier la Loi sur les produits dangereux à propos de la toxicité de la nouvelle mine de couleur. La Loi sur les marques de commerce comporte-t-elle des contraintes pour notre nouvelle marque ? Peut-on utiliser l'emballage de plastique pour les ensembles destinés aux enfants ?*

---

## **4.3 L'analyse des clients**

Pour bien comprendre l'environnement externe de l'entreprise, il est aussi essentiel de bien connaître la clientèle actuelle. La connaissance du macroenvironnement ayant permis d'établir la toile de fond de l'entreprise, il est logique maintenant de chercher à mieux connaître les clients de celle-ci. Cela est particulièrement important en raison du contexte de faible croissance démographique et de la situation économique un peu plus difficile que nous connaissons au pays. En effet, il y a relativement moins de nouveaux clients, et de nombreux concurrents chercheront à accaparer les bons clients de l'entreprise.

Pour bien choisir les stratégies de l'entreprise dans le cadre de l'élaboration de ce plan stratégique de marketing, il vous faut comprendre comment, quand, pourquoi et où les clients achètent, et qui, précisément, effectue les achats. Vous devez aussi connaître le comportement après-achat des clients actuels de l'entreprise, en particulier le degré et les raisons de leur satisfaction ou de leur insatisfaction, de même que la façon dont ils perçoivent l'entreprise et ses produits par rapport à la concurrence.

L'analyse des clients se compose de quatre parties :

1. Le profil des clients actuels.
2. Les motivations d'achat.
3. Le comportement d'achat.
4. Le comportement après-achat.

La connaissance des clients permet de cerner les principaux avantages concurrentiels de l'entreprise et de faire le choix stratégique d'avantages concurrentiels qui lui permettront de bien positionner ses produits et services et de bien les différencier. L'entreprise doit connaître les clients cibles, c'est-à-dire ceux à qui s'adressent particulièrement ses produits ou ses services, ainsi que leur degré de satisfaction ou d'insatisfaction ; elle doit aussi savoir comment ils prennent leurs décisions d'achat.

### **4.3.1 Le profil des clients actuels**

Un bon système d'information marketing facilitera la connaissance du profil des clients. De façon plus approfondie que l'analyse des résultats, il s'agit de connaître précisément le volume de ventes et la rentabilité pour chaque client ou type de client. Éventuellement, on pourra distinguer les clients — ou les types de clients — les plus intéressants et faire des efforts de marketing auprès d'eux. On peut aussi rencontrer les

principaux clients ou les inviter à des activités sportives ou culturelles. Ou encore, on peut utiliser Internet ou le publipostage pour cibler les clients offrant le meilleur potentiel. Nous vous rappelons que le client le plus important est le client actuel, surtout celui qui a déjà un volume d'achat important, qui est rentable et avec qui il est agréable de faire affaire. Souvenez-vous aussi qu'il en coûte beaucoup plus cher d'aller chercher de nouveaux clients que de conserver ses clients.

### **4.3.2 Les motivations d'achat**

Un des rôles les plus importants du marketing est de comprendre les motivations et le comportement d'achat de la clientèle. Que recherchent les clients? Au moment de l'achat d'une ampoule électrique, certains clients voudront payer le moins cher possible, alors que d'autres chercheront une ampoule longue durée (10 000 heures). Connaître les avantages recherchés par les clients actuels et potentiels est le fondement des choix stratégiques. Nous verrons plus loin qu'une des clés du succès est le choix d'avantages concurrentiels pérennes et gagnants. Par exemple, dans le cas d'une automobile, les choix quant à l'économie à l'achat, à la faible consommation, à la fiabilité, à la traction intégrale, etc., seront guidés par les résultats des analyses des clients, des concurrents et des marchés.

Reconnaître les avantages pérennes gagnants est un premier pas, mais il faut aussi savoir comment l'entreprise et ses concurrents sont évalués par les clients en ce qui a trait à ces avantages. En d'autres mots, il faut non seulement connaître l'importance que les clients accordent à divers critères, mais savoir aussi comment les clients actuels et potentiels évaluent l'entreprise et ses concurrents quant à ces mêmes critères. Comme nous le verrons aux chapitres 5 et 7, cette connaissance est nécessaire pour bien choisir les stratégies de marketing.



### 4.3.3 Le comportement d'achat

L'analyse du comportement d'achat suit logiquement l'analyse des motivations. Le processus d'achat se déroule en cinq phases : la reconnaissance des besoins, la recherche d'information, l'évaluation des possibilités, la décision d'achat et le comportement après-achat. La reconnaissance des besoins et des avantages a été faite à l'étape précédente. Il faut maintenant déterminer la façon dont les clients obtiennent leurs renseignements, évaluent les possibilités et procèdent à leur achat.

L'analyse devrait permettre de savoir qui participe à la décision. Dans le cas de biens et de services de consommation, par exemple, qui effectue l'achat ? L'individu seul ou en compagnie d'autres membres de sa famille ? Dans le cas de biens et de services organisationnels, l'achat peut être effectué soit par un seul individu ou un groupe de décision. S'il s'agit d'un groupe, qui en fait partie ? Par exemple, le choix d'un système comptable informatisé pour une PME peut exiger la présence du pdg (le décideur), du comptable de l'entreprise (l'utilisateur) et d'une personne-ressource externe (un influenceur), qu'il s'agisse d'un spécialiste en informatique ou de l'expert-comptable de l'entreprise (le vérificateur).

De façon plus précise, connaissez-vous le volume d'achat des produits ou services de l'entreprise par client ? Par qui surtout sont-ils achetés ? Que se passe-t-il après l'achat ? Qui les utilise ? De quelle manière sont-ils utilisés ?

### 4.3.4 Le comportement après-achat

L'analyse du comportement après-achat comprend trois volets :

1. La satisfaction ou l'insatisfaction.
2. Les actions après-achat.
3. L'utilisation subséquente.

L'entreprise a-t-elle mis en place des mécanismes d'évaluation de la satisfaction de la clientèle ? A-t-elle recours à un sondage annuel, par exemple ? Comment traite-t-elle les plaintes ? Est-ce qu'elle collige et analyse cette information ? Comment le service à la clientèle réagit-il à la suite d'erreurs ? Éviter de connaître le degré de satisfaction ou d'insatisfaction de la clientèle, c'est faire l'autruche. S'il y a des problèmes, il vaut mieux les connaître. Les clients mécontents ne se plaignent pas tous, au contraire. La plupart préfèrent changer de fournisseur ; c'est là la punition suprême qu'un client inflige à la firme qui offre de mauvais produits ou de mauvais services. Par ailleurs, il faut considérer que la satisfaction des clients sera d'autant plus grande que l'écart entre les attentes et les performances sera faible. Est-ce que l'entreprise connaît réellement sa performance par rapport aux attentes de ses clients ? Par exemple, est-ce que son délai de livraison correspond à celui que ses clients trouvent raisonnable ?

Le degré de satisfaction ou d'insatisfaction influera sur les actions subséquentes des clients. Ces derniers peuvent renouveler ou non l'achat ; ils peuvent se plaindre ou non. Il est évident que les clients qui renoncent aux produits ou services sans se plaindre peuvent causer beaucoup de tort à une entreprise. Il faut donc prendre des mesures pour que les clients ne regrettent pas leurs achats : excellent service à la clientèle et après-vente, respect des garanties, mesures continues de satisfaction, etc. Ces moyens visent à assurer la satisfaction et, en conséquence, la fidélité de la clientèle.

Voyez, dans le cas des produits, la façon dont les clients les utilisent et par qui ils sont utilisés. Combien de temps les conservent-ils ? Il peut être avantageux également de savoir comment ils s'en débarrassent. Ils peuvent les donner, les vendre ou les jeter. Par ces renseignements, vous découvrirez peut-être des utilisations inédites et fort intéressantes. Voilà autant de possibilités qui peuvent représenter autant d'occasions d'affaires que de menaces pour l'entreprise.

Vous trouverez, au tableau 4.2, des questions qui vous aideront à effectuer l'analyse des clients de l'entreprise pour laquelle vous faites le plan ; l'analyse des clients de Graphix est présentée à l'exemple 4.2.

**TABLEAU 4.2**

**LA GRILLE D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE  
(LES CLIENTS)**

**Le profil des clients actuels**

- > Quelles sont les principales caractéristiques sociodémographiques ou organisationnelles des clients de l'entreprise ?
- > Leur classification industrielle ? Leur taille ?
- > Qui sont les clients les plus importants ? Les plus rentables ? Les plus intéressants ?
- > L'entreprise peut-elle segmenter ses clients ? Et les clients de ses clients ? Quels sont les besoins des clients ? Et ceux des clients de ses clients ?
- > L'entreprise devrait-elle segmenter le marché de façon différente ?
- > Quels sont les principaux avantages et faiblesses des produits et services de l'entreprise ?

**Les motivations d'achat**

- > Pourquoi les clients achètent-ils ? Qu'achètent-ils réellement ?
- > Quelles sont leurs préférences ?
- > Leurs motivations changent-elles ?
- > Que recherchent les clients actuels de l'entreprise ? Les avantages ? L'innovation ? Et les clients potentiels ?
- > Quelle est l'influence des groupes de référence et des groupes sociaux dans le choix des produits et services ? Des marques ? Des entreprises ?
- > L'entreprise se compare-t-elle à la concurrence ?

**Le comportement d'achat**

- > Connaissez-vous les étapes du processus d'achat des clients actuels de l'entreprise ?
- > Qui participe aux diverses étapes du processus de décision ?

- > Qu'achètent les clients ? À quel prix ? Quelle est la fréquence d'achat ? Où les produits et services sont-ils achetés ? Qui prend les décisions d'achat ?

### **Le comportement après-achat**

- > Quel est le degré de satisfaction de la clientèle quant aux produits et services de l'entreprise ? Quant au service après-vente ? Quant aux garanties ?
  - > Comment la clientèle évalue-t-elle la qualité des produits et services de l'entreprise ?
  - > Quelle est la valeur perçue de ces produits et services ?
  - > Comment l'entreprise se compare-t-elle à la concurrence ? Comment les clients insatisfaits réagissent-ils ?
  - > Comment utilisent-ils les produits de l'entreprise ?
  - > Combien de temps les conservent-ils ?
  - > Comment s'en débarrassent-ils ?
  - > Combien de temps doit s'écouler entre les prestations de services ?
- 

## **G R A P H I X**

### **EXEMPLE 4.2**

## **L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (LES CLIENTS)**

### **Le profil des clients actuels**

*Les profils des clients des trois segments de Graphix (professionnel, scolaire et commercial) sont différents. On a remarqué un plafonnement des ventes dans les grandes chaînes de produits de bureau. Les clubs d'entreprises possèdent une part de marché faible, mais sont en pleine croissance, particulièrement le Club Affaires. Malheureusement, Graphix n'a pas une bonne performance dans ce marché. Les coopératives de détaillants sont en pleine croissance : Bureaupro et Copec sont très présents. Les clients les plus importants sont Bureaupro, Copec, Stetson et Pharmac. Les clients des clients de Graphix sont des employés de bureau, des étudiants, des élèves et leurs parents ainsi que des travailleurs autonomes. Malheureusement, à part ce qui circule de bouche à oreille (qui n'est pas nécessairement*

*représentatif de l'ensemble de la clientèle), l'entreprise a peu d'information sur la satisfaction des clients, et encore moins sur les clients des clients.*

### **Le comportement d'achat**

*Le plus souvent, dans le cas des clients intermédiaires (grossistes, détaillants), il s'agit d'un acheteur professionnel. Pour les articles de base, on procède par négociation annuelle et commandes automatisées. Pour les achats modifiés ou les nouveaux achats, le mode est souvent l'appel d'offres, comme ce fut le cas pour la promotion de retour en classe. Dans le cas de coopératives d'achat, la décision est quelquefois prise par un groupe d'achat formé des propriétaires de commerces membres du bureau de direction. Quant au comportement d'achat des utilisateurs (les clients des clients), Graphix n'a pratiquement pas d'information.*

### **Les motivations d'achat**

*Les clients recherchent : un fournisseur fiable, des produits disponibles, les prix les plus bas possible, une gamme de produits la plus étendue possible ainsi qu'un bon service après-vente. On cherche des contrats permanents avec un service automatisé de commandes. On pense que les consommateurs et les clients organisationnels désirent la qualité et la fiabilité des produits.*

### **Le comportement après-achat**

*L'information provient des représentants (bouche à oreille) et des plaintes du service à la clientèle. Le plus gros problème est l'expédition de commandes incomplètes. Il y a rarement de plaintes à la suite des transactions finales, mais l'entreprise n'utilise aucun moyen pour évaluer le degré de satisfaction.*

---

## **4.4 L'analyse des concurrents**

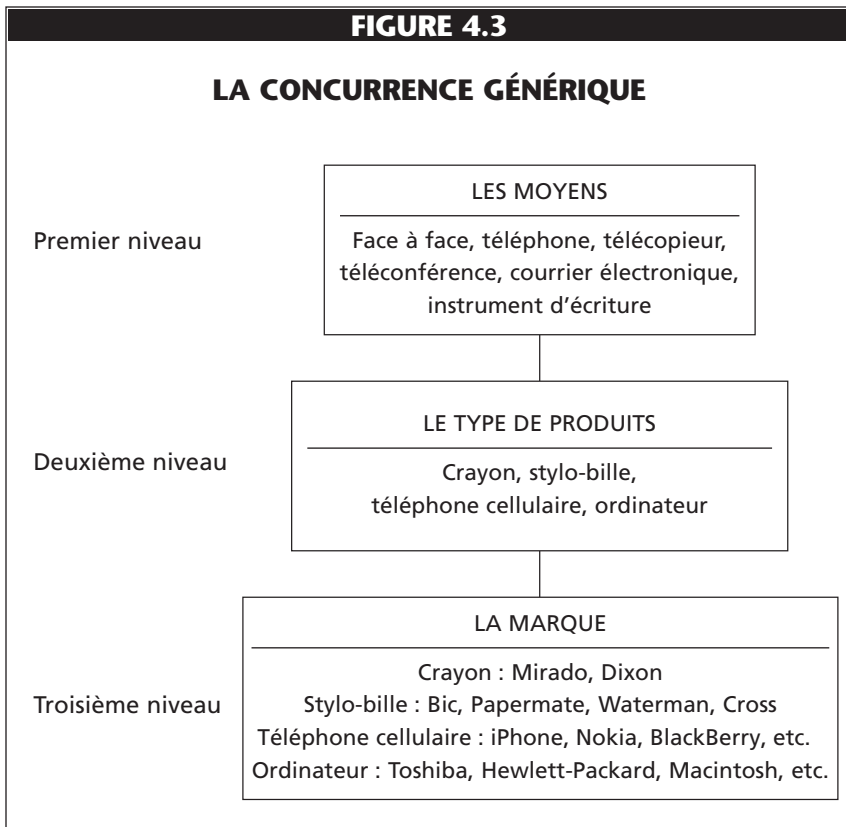
Nous arrivons au troisième volet de l'analyse de l'environnement externe. La concurrence prendra une très grande importance au cours de la prochaine décennie en raison du ralentissement de la croissance économique, de la mondialisation des marchés et du faible taux de croissance de la population. La tarte ne grandit plus, et plus de gens

voudront se la partager. La compétition sera plus vive, et il faudra bien connaître les concurrents. Il importe de définir la concurrence générique, puis de focaliser son attention sur la concurrence directe.

La concurrence générique comprend toutes les formes de substitution pour un produit ou un service. Par exemple, la concurrence d'un fabricant de poutres d'acier n'est pas constituée seulement des autres fabricants de poutres d'acier, car l'acier est souvent remplacé dans la construction par le ciment. De la même façon, la concurrence dans les tarifs des billets d'avion en classe affaires ne vient pas nécessairement d'une autre compagnie aérienne : c'est aussi la vidéoconférence ! En ce qui concerne la concurrence directe, on cherchera à comprendre les objectifs et les stratégies des concurrents directs de même que leurs forces et faiblesses.

#### **4.4.1 La nature de la concurrence**

Dans le cas de Graphix, la concurrence générique peut se manifester de plusieurs manières (voir la figure 4.3). D'abord, sur le plan des moyens : les gens veulent communiquer et, pour ce faire, ils n'ont pas nécessairement besoin d'un crayon. Ils peuvent communiquer face à face, par téléphone, par télécopieur, par téléconférence, par vidéoconférence ou par courrier électronique. La concurrence est présente aussi en ce qui a trait au type de produits. On peut communiquer par écrit en utilisant un instrument d'écriture : un crayon, un stylo-bille ou un ordinateur. Si le stylo-bille est choisi, alors la concurrence se situe sur le plan de la marque : Bic, Papermate, Waterman ou Cross.



La définition de la concurrence générique permet de reconnaître une concurrence jusque-là ignorée, mais qui pourrait devenir très menaçante. Ce n'était pas les autres fabricants de machines à écrire qui avaient fait la vie dure à Smith-Corona, mais bien les fabricants d'ordinateurs et d'imprimantes.

La seconde façon — très pratique d'ailleurs — d'aborder la concurrence, consiste à regrouper les concurrents qui ont des stratégies semblables dans les mêmes marchés : c'est ce que l'on appelle le *groupe stratégique*. Ce sont les concurrents directs, c'est-à-dire ceux qui offrent les mêmes produits ou services (ou relativement semblables),

qui visent les mêmes marchés cibles, de la même manière, et qui ont des caractéristiques, des capacités et des compétences relativement semblables à celles de l'entreprise. Comment se compose le groupe stratégique dont l'entreprise pour laquelle vous préparez le plan fait partie ? Quelle est l'intensité de la concurrence (elle dépend du nombre de concurrents et de leur dynamisme) ? Qui sont les concurrents actuels ? Qui sont les concurrents potentiels ? Existe-t-il des barrières à l'entrée dans ce marché ? Que pouvez-vous faire pour rendre ces barrières plus difficiles à franchir pour les concurrents (technologie de pointe, main-d'œuvre spécialisée, etc.) ?

#### **4.4.2 L'évaluation des concurrents**

Après l'étude de la concurrence générique et l'identification de la concurrence directe, l'étape suivante consiste à faire l'évaluation des concurrents directs. Qui sont-ils ? Quel est leur profil (chiffre d'affaires, nombre d'employés, nombre de représentants, etc.) ? Connaissez-vous la culture de leur organisation et leurs valeurs ? Qui sont leurs dirigeants ? Que connaissez-vous de leur orientation stratégique (vision, mission et valeurs, objectifs, stratégies passées, stratégies actuelles et stratégies prévues) ? Connaissez-vous leur structure de coûts ? Quels sont leurs produits et leurs services ?

Il ne sera pas facile d'obtenir des réponses précises à toutes ces questions. Mais, plus vous en saurez, plus la définition des enjeux s'en trouvera simplifiée. Il est essentiel de connaître le mieux possible les concurrents, leurs produits et services ainsi que toute information pertinente quant aux prix et aux conditions de vente. Une analyse minutieuse de leurs produits et services permettra de mieux connaître leurs avantages concurrentiels. L'information peut provenir de vos représentants, de vos fournisseurs, de Dun and Bradstreet (une agence qui offre des services d'information financière), etc.



L'analyse ne saurait être complète sans la détermination des forces et des faiblesses des principaux concurrents, c'est-à-dire ceux qui font partie du groupe stratégique. Savez-vous comment ils réagissent devant la concurrence ou à la suite d'erreurs ? Qui sont leurs principaux clients ? Quelle est la nature de leurs relations avec leurs principaux clients ? À la lumière de ces renseignements, vous pourrez cibler certains concurrents et éviter la confrontation avec d'autres. Vous serez en mesure de décider de vos actions devant la concurrence. Vous trouverez, au tableau 4.3, des questions qui vous aideront à effectuer l'analyse des concurrents de l'entreprise. Le cas de Graphix est présenté à l'exemple 4.3.

**TABLEAU 4.3**

**LA GRILLE D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE  
(LES CONCURRENTS)**

**La concurrence générique**

- > Y a-t-il d'autres façons de satisfaire le même besoin que comblent les produits et services actuels de l'entreprise ?
- > Existe-t-il des produits ou services substitutifs ?
- > Qu'est-ce qui pourrait menacer l'entreprise, à part les concurrents directs ?

**La concurrence stratégique**

- > Qui sont précisément les concurrents directs actuels ? Potentiels ?
- > Parmi tous les concurrents possibles, quels sont ceux qui ont des stratégies semblables aux vôtres ? Des stratégies concurrentielles semblables ?
- > Existe-t-il des barrières au marché ?
- > Existe-t-il des tendances importantes dans le marché ?

**La nature des concurrents**

- > Quels sont la taille, la rentabilité, le taux de croissance et les autres caractéristiques de chacun des principaux concurrents ?
- > Quels sont leur vision, leur mission, leurs valeurs et leurs objectifs ?
- > Qui sont leurs principaux clients ?
- > Quelles sont leurs stratégies actuelles ? Passées ? Futures ?

- > Quels sont leurs produits et services ?
  - > En quoi consiste leur organisation ? Leur culture organisationnelle ?
  - > Comment réagissent-ils devant la concurrence ?
  - > Quelles sont leurs forces ? Leurs faiblesses ?
- 

## G R A P H I X

## EXEMPLE 4.3

### L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (LES CONCURRENTS)

#### La concurrence générique

*L'utilisation croissante de l'informatique et des transmissions électroniques par cellulaire engendre une baisse de la demande du crayon à mine de graphite : le clavier a remplacé le crayon. L'informatique se substitue aussi à certains instruments à dessin. Les crayons-feutres concurrencent le crayon de couleur. Les gens utilisent aussi de plus en plus les techniques audiovisuelles pour communiquer.*

#### La concurrence stratégique

*Les principaux concurrents de Graphix sont Penco, Rainbow, Sterol et Alpha pour les crayons à mine de graphite ; Alpha, Azur et Rainbow pour les crayons de couleur ; Alpha, Penco et Sterol pour les instruments de dessin ; Penco et Sterol pour les stylos et les crayons automatiques. Dans le marché professionnel, les principaux concurrents sont Penco et Sterol ; dans le marché scolaire, ce sont Penco et Alpha ; dans le marché commercial, ce sont Penco, Sterol et Alpha.*

#### La nature des concurrents

##### **Concurrent :** Penco

*Ventes annuelles de 3,6 millions \$ pour 2010 ; profits de 260 000 \$. Penco offre une gamme complète de crayons à mine de graphite et d'instruments à dessin, et quelques crayons automatiques. Les crayons à mine sont de très bonne qualité, les instruments à dessin sont comparables aux nôtres, mais de moins bonne qualité que ceux de Sterol. Penco offre une bonne gamme de stylos. Les délais de livraison sont longs, beaucoup de commandes sont incomplètes. Le service à la clientèle laisse à désirer. Niveau de prix comparable, sauf dans le marché scolaire. Penco offre un service minimal de commandes*

*informatisées. Par contre, Penco a sa propre force de ventes et ses représentants sont bien formés. Le fait de ne pas avoir de crayons de couleur nuit à Penco. Penco fabrique aux États-Unis et à Taïwan.*

**Concurrent : Sterol**

*Ventes annuelles de 2,8 millions \$, profits inconnus. Sterol est un concurrent dynamique. Il a comme vision de devenir le leader de l'industrie. Les crayons à mine de graphite sont de meilleure qualité que les nôtres, mais Sterol n'a pas de crayons de couleur. La gamme de crayons à mine de graphite est un peu moins étendue que la nôtre. Sterol organise beaucoup de promotions. Sterol est un sérieux concurrent pour les crayons automatiques, mais il offre une gamme moins complète d'ensembles de stylo-crayon. Les prix de base sont semblables aux nôtres, mais Sterol est beaucoup plus dynamique pour les remises, les offres de remboursement et les réductions. Sterol offre différentes possibilités de commandes informatisées. Très bon service après-vente dans le marché professionnel, mais moins bon dans le marché commercial. Délais de livraison moyens dans le marché professionnel, mais longs dans le marché commercial.*

**Concurrent : Rainbow**

*Rainbow offre une gamme spécialisée mais complète de crayons à mine de graphite et de crayons-feutres pour le coloriage. Produits de qualité acceptable et à très bas prix. Fabriqués à Taïwan. Ventes annuelles inconnues, approximativement un million de dollars.*

**Concurrent : Alpha**

*L'avantage concurrentiel d'Alpha est le prix. La production est faite au Mexique. L'entreprise offre des produits de qualité plutôt moyenne, une gamme plutôt limitée de crayons à mine de graphite et de crayons de couleur, et aussi des stylos de qualité très moyenne à bas prix. Stratégie de marketing plutôt faible, mais le prix est très gênant. Ventes annuelles inconnues, moins de un million de dollars.*

---

## 4.5 L'analyse des marchés

L'analyse des marchés suit celle des clients et des concurrents. Ces dernières vous auront permis déjà de mieux cerner la problématique générale de l'environnement immédiat de l'entreprise. L'analyse des marchés a pour but de connaître plus précisément leurs facteurs d'attrait

et la position concurrentielle de l'entreprise. Cette démarche comprend deux étapes : l'évaluation de l'attrait de segments du marché et la détermination de la position concurrentielle (voir le tableau 4.4).

### **4.5.1 Les facteurs d'attrait et l'évaluation de l'attrait des segments du marché**

Le marché est-il attrayant ? La première étape de l'analyse des marchés consiste à déterminer les facteurs d'attrait des principaux marchés et, plus précisément, des principaux segments du marché. Un segment de marché est un groupe distinct et homogène de clients qui répondent d'une façon différente de celle d'autres clients aux diverses stratégies de marketing de l'entreprise et des concurrents. Mais comment faire pour évaluer l'attrait des marchés ?

On définit d'abord les segments de marché et les facteurs d'attrait des segments, tels que la taille du marché, le taux de croissance, etc. Ensuite, on évalue l'importance relative de chacun des facteurs d'attrait par rapport aux autres (voir l'exemple 4.4). Il faut s'assurer que la somme des importances relatives des facteurs clés de succès est égale à 1,00. Cette pondération est déterminée par le chef d'entreprise et l'équipe de direction, en collaboration avec d'autres employés, comme les représentants commerciaux. Puis, il faut évaluer le segment de marché (dans l'exemple 4.4, il s'agit du segment de marché commercial) par rapport aux facteurs d'attrait du marché sur une échelle de 1 à 10 (1 = marché très peu attrayant). Finalement, il faut calculer la valeur pondérée en multipliant l'importance relative du facteur d'attrait par l'évaluation du segment de marché pour chaque facteur d'attrait afin d'obtenir la valeur pondérée de chaque facteur d'attrait. L'attrait du segment est obtenu en faisant la somme de toutes les valeurs pondérées des facteurs d'attrait (dans l'exemple 4.4, il est de 5,70).

**TABLEAU 4.4****LA GRILLE D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE  
(LES MARCHÉS)****L'évaluation de l'attrait des marchés**

- > Quels sont les segments de marché actuels ou potentiels ?
- > Quels sont les facteurs d'attrait de ces segments de marché ?
- > Quelle importance relative l'entreprise accorde-t-elle à chacun de ces facteurs ?
- > Comment l'entreprise pour laquelle vous faites le plan de marketing est-elle évaluée par rapport à chacun de ces facteurs ?
- > Quelles sont les principales tendances ?

**La position concurrentielle**

- > Quels sont les facteurs clés de succès selon les clients dans chaque segment ?
- > Quelle est l'importance relative que les clients accordent à chacun de ces facteurs ?
- > Quels sont les principaux avantages concurrentiels de l'entreprise ?
- > Comment les clients évaluent-ils l'entreprise par rapport à chacun de ces facteurs ?
- > Comment les clients évaluent-ils les concurrents par rapport aux facteurs clés de succès ? Et l'entreprise ?
- > Quel est le positionnement de l'entreprise par rapport aux principaux concurrents ?
- > Quels segments sont les plus attrayants ?

Prenons l'exemple de Graphix (voir l'exemple 4.5). Huit facteurs ont été retenus. Nous utiliserons cette fois l'exemple du segment du marché scolaire. Le taux de croissance du marché est considéré comme un facteur relativement important (0,15), et l'entreprise se trouve dans un marché qui connaît une croissance moyenne (5). Il s'agit ensuite de calculer la valeur pondérée pour chaque facteur d'attrait. Par exemple, la valeur pondérée pour le taux de croissance est égale à l'importance relative (0,15) multipliée par l'évaluation du segment de marché (5),

ce qui donne une valeur pondérée de 0,75 pour le marché commercial. Finalement, on fera la somme des valeurs pondérées pour obtenir l'attrait du marché scolaire (3,70). On répétera le même exercice pour le segment de marché professionnel (5,05). Comme on peut le voir à l'exemple 4.5, le marché commercial est présentement le segment le plus attrayant pour Graphix. Cette information servira à l'élaboration des stratégies, que nous aborderons au chapitre 7.

**GRAPHIX**

**EXEMPLE 4.4**

**L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE  
(LES MARCHÉS)**

**L'analyse de l'attrait du marché commercial**

*Les facteurs d'attrait du marché sont la taille du marché, le taux de croissance, la rentabilité, les conditions économiques, l'intensité de la concurrence, l'importance de la technologie utilisée, les contraintes légales et le climat politique.*

	<b>Importance relative</b>	<b>Évaluation (1 à 10)</b>	<b>Valeur pondérée</b>
<b>Facteurs d'attrait</b>			
Taille du marché	0,20	5	1,00
Taux de croissance	0,15	8	1,20
Rentabilité	0,20	6	1,20
Conditions économiques	0,10	4	0,40
Intensité de la concurrence	0,15	5	0,75
Importance de la technologie	0,05	6	0,30
Contraintes légales	0,05	5	0,25
Climat politique	<u>0,10</u>	6	<u>0,60</u>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>5,70</b>

## G R A P H I X

## EXEMPLE 4.5

## L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (LES MARCHÉS)

### L'évaluation de l'attrait relatif des marchés

		SEGMENTS					
		Professionnel		Scolaire		Commercial	
Facteurs d'attrait	Importance relative	Évaluation (1-10)	Valeur pondérée	Évaluation (1-10)	Valeur pondérée	Évaluation (1-10)	Valeur pondérée
Taille du marché	0,20	6	1,20	7	1,40	5	1,00
Taux de croissance	0,15	2	0,30	5	0,75	8	1,20
Rentabilité	0,20	7	1,40	3	0,60	6	1,20
Conditions économiques	0,10	5	0,50	3	0,30	4	0,40
Intensité de la concurrence	0,15	4	0,60	2	0,30	5	0,75
Importance de la technologie	0,05	8	0,40	2	0,10	6	0,30
Contraintes légales	0,05	5	0,25	3	0,15	5	0,25
Climat politique	0,10	4	0,40	3	0,30	6	0,60
Total	1,00		5,05		3,70		5,70

*L'évaluation fait ressortir que le segment commercial offre plus d'attrait que les deux autres segments : un peu plus que le segment professionnel, et beaucoup plus que le segment scolaire. Cela s'explique sans doute par la croissance du nombre de travailleurs autonomes, qui achètent leurs fournitures dans les grandes surfaces. Le volume du marché scolaire est toutefois encore relativement important,*

*même si la rentabilité est faible. Par contre, le marché professionnel est le plus rentable. Le marché commercial est en pleine turbulence, et c'est celui dont le taux de croissance prévu est le plus élevé.*

---

## **4.5.2 La position concurrentielle**

Le fait de cerner les marchés attrayants est important, mais cela n'est pas suffisant pour déterminer le ou les marchés à cibler. L'étape suivante consiste à évaluer la position relative de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents, c'est-à-dire la position concurrentielle. Il faut d'abord cerner les facteurs clés de succès (par exemple la qualité des produits, le service à la clientèle, etc.) dans chacun des marchés ou segments de marché qui offrent un bon potentiel. Les facteurs clés de succès diffèrent des facteurs d'attrait de marché, présentés à la section précédente. Ces derniers servaient à mesurer l'attrait d'un marché. Quant aux facteurs clés de succès, ils sont jugés essentiels pour réussir dans un marché ou dans un segment de marché. Ils représentent un aspect important de l'analyse des enjeux par rapport aux forces et aux faiblesses de l'entreprise.

Ensuite, il faut accorder une valeur à l'importance relative de chaque facteur clé de succès. En effet, ces facteurs n'ont pas tous le même poids, certains étant plus importants d'un point de vue stratégique. Bien cerner les facteurs clés de succès et bien juger leur importance relative est impératif : ce sont eux qui vous aideront à prendre les bonnes décisions stratégiques.

Bien cerner les facteurs clés de succès est important mais ce n'est pas suffisant. Il faut aussi connaître les facteurs qui, aux yeux des clients, rendent l'entreprise meilleure que ses concurrents. En d'autres mots, quels sont les avantages concurrentiels distinctifs de l'entreprise ? Une autre question à se poser a trait à l'avenir. Les facteurs importants demeureront-ils les mêmes ? L'entreprise sera-t-elle capable de conserver



ses avantages concurrentiels? En d'autres mots, seront-ils durables? L'analyse de la concurrence est extrêmement importante en marketing, car elle permet de définir la position concurrentielle actuelle et le positionnement éventuel souhaité par l'entreprise.

Pour faire cette analyse, on évalue d'abord l'importance relative de chaque facteur de succès; la somme des importances relatives doit être égale à 1,00 (voir l'exemple 4.6). On évalue ensuite la performance de l'entreprise et celle de ses concurrents. Cette évaluation est faite sur une échelle de 1 (performance très inférieure à celle de la concurrence) à 10 (très supérieure à celle de la concurrence). Une évaluation de 5 signifie que la performance de l'entreprise est semblable à celle des concurrents. À l'exemple 4.6, la position concurrentielle de la compagnie Graphix est clairement présentée. Du côté gauche, vous trouverez une liste des facteurs clés de succès de même que l'importance relative de chaque facteur. Et du côté droit, vous verrez la performance de chaque concurrent sur chaque segment de marché. Pour chacun des facteurs clés de succès, vous trouverez donc la position actuelle de Graphix et des entreprises concurrentes. Par exemple, sur le marché professionnel, Graphix possède un avantage concurrentiel (le service à la clientèle) qui est relativement important, mais sa position est plus faible quant aux prix. L'analyse de la position concurrentielle de Graphix est présentée dans l'exemple 4.7.

Le positionnement de l'offre ou de l'image de l'entreprise est la place que l'offre ou l'image de l'entreprise occupe dans l'esprit des clients actuels ou potentiels. En quoi l'entreprise se différencie-t-elle? Nous verrons au chapitre 5 en quoi consistent le positionnement et la différenciation. À cette étape-ci, il s'agit seulement de connaître l'évaluation que font les clients des entreprises du groupe stratégique dont fait partie l'entreprise pour laquelle vous faites le plan par rapport aux attributs ou facteurs clés de succès.

Nous vous suggérons de faire un exercice de positionnement selon vos perceptions, en essayant toutefois d'être le plus objectif possible. Ceci n'est qu'un exercice d'apprentissage qui vous permettra de vous familiariser avec la démarche. Puis, soumettez l'exercice aux principaux membres de la direction de l'entreprise. C'est cette évaluation qui compte.

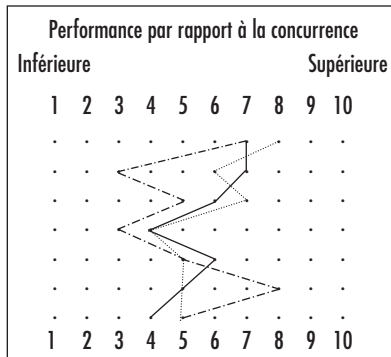
Le positionnement des entreprises sur un segment de marché peut être représenté par une carte de positionnement (comme nous le verrons au chapitre 5) ou par un graphique de position concurrentielle (présenté à l'exemple 4.6). L'analyse est faite à partir des graphiques préparés pour chaque segment.

Pour ce faire, il faut d'abord décider, de concert avec les dirigeants de l'entreprise, des facteurs clés de succès et de leur poids relatif (l'importance relative de chacun des facteurs clés de succès). Cela permettra d'allouer les ressources et les efforts en fonction des critères les plus importants selon les clients, les facteurs pouvant varier d'un segment de marché à l'autre. Pour chacun des segments de marché, faites évaluer, sur une échelle de 1 (beaucoup inférieure à la concurrence) à 10 (beaucoup supérieure), par les membres de la direction, la performance de l'entreprise et celle des principaux concurrents du groupe stratégique.

Rappelez-vous qu'il faut faire cette évaluation pour chaque segment, puisque l'évaluation de l'entreprise et celle des concurrents peuvent varier selon le segment. Finalement, tracez une ligne entre chacun des points, pour chaque concurrent et pour l'entreprise. La présentation visuelle de ce graphique est facile à interpréter.

**GRAPHIX****EXEMPLE 4.6****L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE  
(LES MARCHÉS)****L'analyse de la position concurrentielle****SEGMENT DU MARCHÉ PROFESSIONNEL**

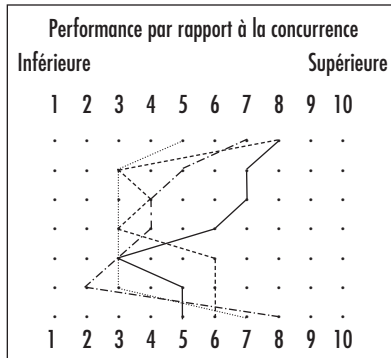
Facteurs clés de succès	Importance relative
Qualité des produits	,20
Service à la clientèle	,20
Image de l'entreprise	,10
Délais de livraison	,20
Circuits de distribution	,10
Force de vente	,10
Niveau de prix	,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>



Graphix ——— Penco — · — Sterol ·······

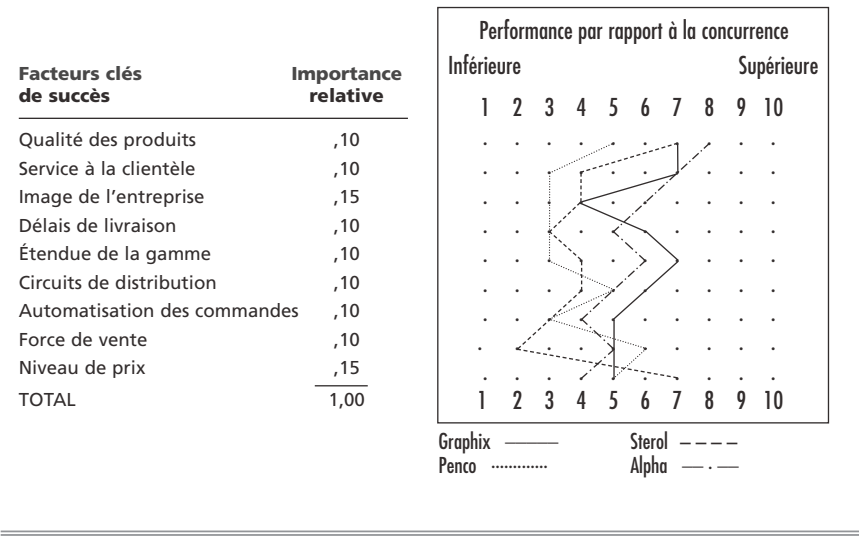
**SEGMENT DE MARCHÉ SCOLAIRE**

Facteurs clés de succès	Importance relative
Qualité des produits	,10
Sécurité des produits	,20
Service à la clientèle	,10
Délais de livraison	,15
Facteurs écologiques	,15
Précision de la soumission	,10
Niveau de prix	,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>



Graphix ——— Rainbow - - - -  
Penco ······· Alpha — · —

SEGMENT DU MARCHÉ COMMERCIAL



**GRAPHIX** **EXEMPLE 4.7**

LA POSITION CONCURRENTIELLE

Les facteurs clés de succès ont été repérés, leur importance relative a été déterminée, et l'évaluation de Graphix et de chacun des concurrents du groupe stratégique a été faite pour chacun des facteurs. La position concurrentielle de Graphix est globalement meilleure dans le marché scolaire, très bonne dans le marché commercial et moyenne dans le marché professionnel.

Pour ce qui est du marché professionnel, il faut continuer à miser sur la qualité des produits et le service à la clientèle, et il faut améliorer les délais de livraison et les prix.

En ce qui a trait au marché scolaire, il faut consolider la position de Graphix en misant sur les facteurs importants où l'entreprise affiche une très bonne performance. Il faut cependant apporter des améliorations sur le plan écologique.

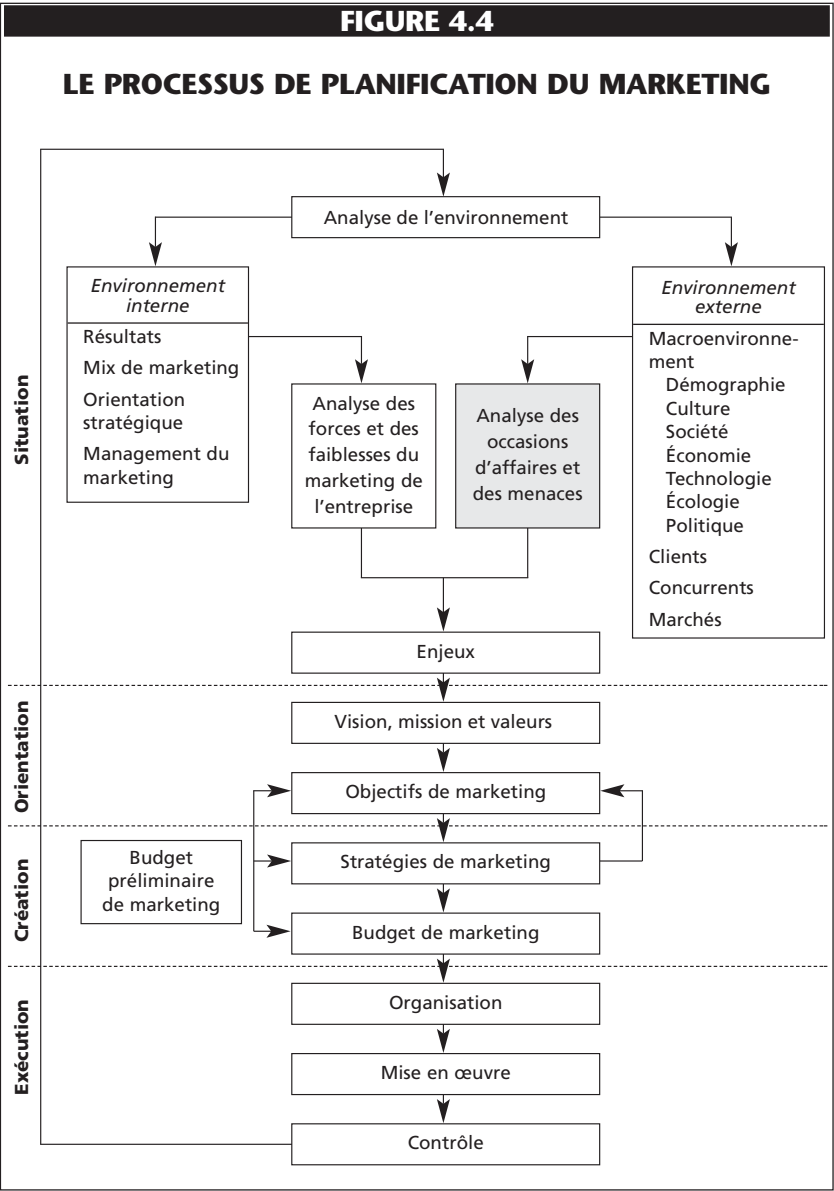
*Quant au marché commercial, il faut consolider la qualité des produits, le service à la clientèle et l'étendue de la gamme, améliorer l'image de l'entreprise et les éléments de mise en marché comme : l'automatisation des commandes, la force de vente et le niveau de prix des produits.*

---

## **4.6 L'analyse des occasions d'affaires et des menaces**

Les grilles d'analyse de l'environnement externe vous ont amené à mieux connaître l'environnement de l'entreprise. Le but de cette analyse du milieu est de déceler les occasions d'affaires et les menaces auxquelles peut faire face l'entreprise pour laquelle vous faites le plan de marketing (voir la figure 4.4). Vous trouverez à l'exemple 4.8 les principales occasions d'affaires et les principales menaces qui concernent Graphix; ces données ont été obtenues après avoir analysé les exemples 4.1 à 4.7.

À vous maintenant de faire l'analyse des occasions d'affaires et des menaces auxquelles doit faire face l'entreprise. Quelles sont les occasions d'affaires intéressantes? Quelles sont les principales menaces? Certaines menaces peuvent-elles devenir des occasions d'affaires? Que vous a révélé l'analyse du macroenvironnement? Parmi les changements démographiques, socioculturels, technologiques et autres, certains présentent des occasions d'affaires, alors que d'autres compromettent peut-être la survie de l'entreprise à long terme, ou même à court terme. Que vous a révélé l'analyse du profil des clients de l'entreprise? Celle-ci devrait-elle concentrer ses efforts sur certains clients et en abandonner d'autres? Comprenez-vous bien leurs motivations et leurs comportements d'achat? Le comportement après-achat révèle-t-il des possibilités? L'analyse de la concurrence est très importante. La concurrence générique est-elle une source de menaces ou d'occasions d'affaires? Votre analyse du groupe stratégique a-t-elle révélé des possibilités?



L'analyse des marchés est souvent révélatrice. Quels marchés sont les plus attrayants pour l'entreprise ? Quels sont les facteurs clés de succès ?

Quelle est la position concurrentielle de l'entreprise? Quels sont ses avantages concurrentiels durables? Qu'est-ce qui doit être amélioré? Consolidé? Sur quoi l'entreprise devrait-elle miser?

Ayant complété l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise, vous êtes maintenant en mesure de cerner les occasions d'affaires et les menaces les plus importantes. Il s'agit là d'une autre étape essentielle pour définir les enjeux, et le choix des stratégies sera éventuellement guidé par cette analyse. Soyez le plus objectif possible.

Voici comment procéder :

- 1) Tout d'abord, relisez chacune des notes et des commentaires que vous avez rédigés au moment de la collecte d'information pour faire l'analyse de l'environnement externe, c'est-à-dire les réponses aux questions des tableaux 4.1, 4.2, 4.3 et 4.4.

Évidemment, selon l'entreprise et son environnement, d'autres questions pourront s'ajouter dans votre quête d'information, et certaines pourront être rejetées parce que non pertinentes.

- 2) Rédigez un bref sommaire des occasions d'affaires et des menaces, et listez-les dans un tableau synthèse semblable à celui qui est présenté à l'exemple 4.8.

- 3) Évaluez l'importance de chacune des observations :

1 = Moins important

2 = Plus important

Cela a pour but d'établir une certaine priorité pour la définition des enjeux et du choix des stratégies. Selon les ressources et le temps disponibles, vous pourriez vous limiter aux occasions d'affaires et aux menaces plus importantes; ou encore ajouter certaines occasions d'affaires et des menaces moins importantes. Ce qui n'aura pas été retenu méritera peut-être d'être considéré plus tard.

**SOMMAIRE DE L'ANALYSE  
DES OCCASIONS D'AFFAIRES ET DES MENACES**

<b>Les occasions d'affaires</b>	<b>Importance</b>
<b>Le macroenvironnement</b>	
<i>Intérêt pour l'expression et les activités artistiques</i>	1
<i>Croissance du marché dans les cégeps et les universités</i>	2
<i>Croissance du nombre de femmes sur le marché du travail</i>	1
<i>Croissance de la popularité du cocooning</i>	2
<i>Intérêt pour l'environnement et le recyclage</i>	2
<b>Les clients</b>	
<i>Les clients des trois segments actuels sont différents</i>	1
<i>Connaissance du comportement des clients intermédiaires actuels</i>	1
<i>Les clients veulent une qualité des produits et du service à la clientèle</i>	2
<i>Peu de plaintes des clients</i>	2
<b>Les concurrents</b>	
<i>Forte intensité de la concurrence</i>	2
<i>Penco et Sterol n'offrent pas de crayons de couleur</i>	2
<i>Penco a quelques crayons automatiques; Sterol n'en a aucun</i>	2
<i>Rainbow n'est pas réellement un concurrent</i>	1
<i>Alpha est faible en marketing</i>	2
<b>Les marchés</b>	
<i>La segmentation actuelle semble efficace</i>	2
<i>Le segment commercial est relativement plus attrayant</i>	2
<i>Le segment professionnel est aussi intéressant</i>	2
<i>Le volume d'affaires du segment scolaire est non négligeable</i>	2
<i>La rentabilité du segment professionnel est très bonne</i>	2



	<b>Importance</b>
<i>Bonne position concurrentielle relative dans les trois segments</i>	2
<i>Bonne qualité des produits</i>	2
<i>Bonne qualité du service à la clientèle</i>	2
<i>Croissance des coopératives de détaillants</i>	2

## **Les menaces**

### **Le macroenvironnement**

<i>Faible croissance démographique (segment scolaire)</i>	2
<i>Temps consacré par les gens à la télé et à Internet</i>	2
<i>Importation de produits moins chers</i>	2
<i>Toxicité de certaines mines</i>	2
<i>Emballage de plastique potentiellement dangereux</i>	2

### **Les clients**

<i>Les ventes plafonnent dans les grandes chaînes</i>	2
<i>Aucune mesure de satisfaction des clients ni des clients de nos clients</i>	2
<i>Peu ou pas d'information sur le comportement d'achat des consommateurs (clients des clients)</i>	2

### **Les concurrents**

<i>L'informatique se substitue aux instruments d'écriture comme moyen de communication</i>	2
<i>Penco et Sterol sont de sérieux concurrents</i>	2
<i>Sterol est plus menaçant à cause de son dynamisme</i>	2
<i>Rainbow, Azur et Alpha peuvent réduire leurs prix dans le segment scolaire</i>	2

### **Les marchés**

<i>Position concurrentielle moyenne dans le marché professionnel</i>	2
<i>Concurrence dynamique de Sterol dans le marché professionnel</i>	2
<i>Faible croissance potentielle et faible rentabilité du marché scolaire</i>	2

	Importance
<i>Image de l'entreprise perfectible surtout dans les marchés professionnel et commercial</i>	2
<i>Prix de Graphix plus élevés que ceux de la concurrence dans les trois segments de marché</i>	2
<i>Faiblesse relative de la force de vente</i>	2

## 4.7 Les enjeux

À partir des données que vous avez obtenues par l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise pour laquelle vous faites le plan de marketing, vous êtes maintenant en position de définir les principaux enjeux auxquels l'entreprise fait face. Cela consiste à comparer les résultats de l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise avec ceux de l'analyse des occasions d'affaires et des menaces (voir la figure 4.5). Ce n'est pas facile, parce que vous avez colligé beaucoup d'information.

La figure 4.6 propose une marche à suivre : premièrement, il faut analyser les forces de l'entreprise par rapport aux occasions d'affaires identifiées, puis par rapport aux menaces ; ensuite, il faut analyser les faiblesses de l'entreprise par rapport aux occasions d'affaires et aux menaces. Cela permet de cerner les enjeux auxquels l'entreprise doit faire face. Elle doit miser sur ses forces pour saisir les occasions d'affaires qui se présentent. Elle dépend aussi de ses forces pour réagir aux menaces de l'environnement (nouveaux concurrents, changements sociaux...).

L'entreprise doit aussi être consciente de ses faiblesses. Face à des occasions d'affaires, que doit-elle faire ? Doit-elle pallier ses faiblesses ? Peut-elle le faire ? Il en va de même en ce qui a trait aux menaces. Le but de cette dernière analyse est de bien saisir les enjeux pour qu'on soit capable de faire les meilleurs choix stratégiques possibles.

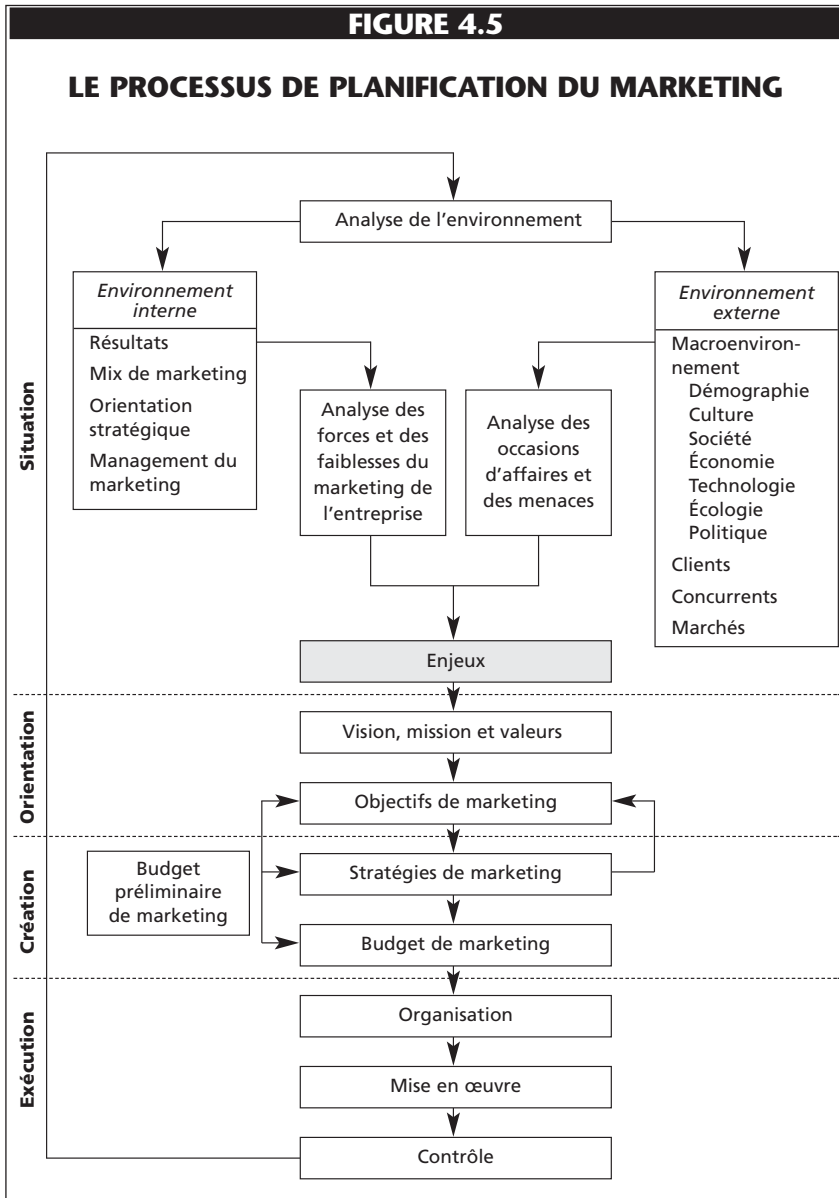


FIGURE 4.6		
LA DÉFINITION DES ENJEUX		
	FORCES DE L'ENTREPRISE	FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE
OCCASIONS D'AFFAIRES	Face aux occasions d'affaires, sur quelles forces l'entreprise devrait-elle miser ?	Face aux occasions d'affaires, quelles faiblesses l'entreprise devrait-elle pallier ?
MENACES	Face aux menaces, sur quelles forces l'entreprise devrait-elle miser ?	Face aux menaces, quelles faiblesses l'entreprise devrait-elle pallier ?

Vous trouverez, au tableau 4.5, des questions qui vous aideront à mieux cerner les enjeux, démarche préalable à la détermination des stratégies. L'exemple 4.9 présente les enjeux pour Graphix.

Afin de pouvoir suivre la démarche, vous devriez vous référer au sommaire des principales forces et faiblesses de l'entreprise Graphix (voir l'exemple 3.5 à la page 104) de même qu'au sommaire de ses principales occasions d'affaires et menaces (voir exemple 4.8). Le choix des marchés offrant le plus de potentiel est crucial et donne déjà, d'une certaine façon, une orientation stratégique à l'entreprise. Le choix des marchés cibles n'est toutefois pas final. La définition de la vision et de la mission ou l'évaluation de celles-ci pourrait susciter la remise en question de ces choix. La vision, la mission et les valeurs ont déjà fait l'objet d'un questionnaire au moment de l'analyse de l'environnement interne, et il faudra peut-être les redéfinir à la suite de l'analyse de l'environnement externe que vous venez de faire. Il est possible aussi que le choix des marchés soit réévalué au moment de déterminer les stratégies fondamentales et le mix de marketing, que nous verrons aux chapitres 5 et 6.

## **TABLEAU 4.5**

### **LA GRILLE DES ENJEUX**

- > Que révèle l'analyse comparative des forces et faiblesses de l'entreprise et des menaces et occasions d'affaires ?
- > Sur quoi l'entreprise devrait-elle miser ? Quelles sont les principales occasions d'affaires ? Sur quelles forces l'entreprise devrait-elle miser ?
- > Y a-t-il des actions impératives à entreprendre ? Urgentes ?
- > Quelles sont les répercussions de cette analyse sur les stratégies actuelles ?
- > Y a-t-il des enjeux propres à des segments précis ?
- > Quels segments ont une taille et une croissance potentielle suffisantes ?
- > Quels segments de marché offrent les meilleures possibilités ?
- > Dans quels segments l'intensité de la concurrence est-elle la moindre ?
- > Quels segments retenir ?
- > Comment positionner l'entreprise en général dans chaque marché ou segment de marché ?
- > Dans quels segments l'entreprise a-t-elle la meilleure position concurrentielle ? Dans quels segments se différencie-t-elle le mieux ?
- > Quelles sont les principales menaces ?
- > Quelles faiblesses l'entreprise devrait-elle pallier ?
- > Dans quels segments les menaces sont-elles le plus sérieuses ?
- > Qu'est-ce que l'entreprise devrait faire pour les contrer avec succès ?
- > Quels segments correspondent le mieux aux objectifs de l'entreprise ? À ses forces, à ses ressources ?
- > Dans quels segments l'entreprise peut-elle minimiser ses faiblesses ?
- > Que faire pour pallier les faiblesses ?

## LES ENJEUX

### **L'analyse comparative des forces et faiblesses de l'entreprise et des occasions d'affaires et des menaces**

#### **Les forces et les occasions d'affaires de Graphix**

*Les ventes croissent de nouveau et la rentabilité est bonne.*

*La segmentation semble efficace ; on conservera donc cette stratégie de segmentation. Il faut conserver la rentabilité du segment professionnel et miser sur la croissance du segment commercial.*

*Miser sur les forces : qualité et sécurité des produits et du service à la clientèle, livraison rapide et fiable.*

*Accélérer le développement de nouveaux stylos et crayons automatiques et améliorer les produits dans les marchés professionnel et commercial.*

*Réévaluer la stratégie concurrentielle vis-à-vis de Sterol.*

*Intensifier la préoccupation quant à la responsabilité sociale et à l'éthique.*

*Miser sur la qualité du management du marketing pour réévaluer le positionnement de Graphix dans chaque segment.*

#### **Les forces et les menaces de Graphix**

*Faire un audit marketing pour le marché scolaire.*

*Devant la concurrence générique de l'informatique, miser sur la qualité des crayons, surtout celle des crayons automatiques.*

#### **Les faiblesses et les occasions d'affaires de Graphix**

*Corriger les problèmes d'emballage et de toxicité potentielle de certaines mines.*

*Pallier le problème de baisse de ventes des crayons en misant sur le développement d'activités artistiques.*

*Pallier la faible notoriété de Graphix et améliorer son image.*

*Revoir les objectifs et stratégies de communication.*

### **Les faiblesses et les menaces de Graphix**

*Considérant la forte intensité de la concurrence, il faut trouver au plus vite un moyen pour mesurer la satisfaction de la clientèle.*

*Rédiger des règles encadrant les responsabilités sociales et éthiques.*

*Faire un audit de la gestion de la force de vente (améliorer les communications, les compétences et la rémunération des représentants [plus faibles que celles de la concurrence]).*

*Étudier comment réduire les prix de vente dans les trois segments de marché, surtout dans le scolaire.*

---

Les enjeux peuvent être présentés d'une autre façon, plus synthétique, comme le montre le tableau de l'exemple 4.10. Certains le préfèrent pour sa qualité visuelle ; il est plus facile à comprendre et à expliquer, tout en se prêtant mieux à une présentation audiovisuelle.

## **◀ Résumé**

L'analyse interne vous aura permis d'interpréter les résultats de l'entreprise. Vous avez évalué le mix de marketing de l'entreprise. Vous avez fait l'audit de son orientation stratégique (sa vision, sa mission et ses valeurs, son positionnement, sa responsabilité sociale, son éthique, ses objectifs de marketing et ses stratégies fondamentales). Vous avez évalué la planification marketing, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle des activités de marketing. Vous savez ce que l'entreprise fait bien et ce qu'elle fait moins bien. En d'autres mots, vous connaissez les forces et les faiblesses du marketing de l'entreprise.

**G R A P H I X**

**LES ENJEUX**  
(tableau synthèse)

**EXEMPLE 4.10**

	FORCES DE L'ENTREPRISE	FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE
OCCASIONS D'AFFAIRES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miser sur la qualité du management du marketing pour concevoir de nouveaux produits et conquérir de nouveaux marchés.</li><li>• Maintenir la segmentation actuelle, qui semble efficace.</li><li>• Conserver la rentabilité du segment professionnel, pallier les problèmes du segment scolaire et consolider le segment commercial.</li><li>• Réévaluer la stratégie de concurrence.</li><li>• Miser sur le mix de marketing actuel : qualité du produit et excellence du service à la clientèle.</li><li>• Se préoccuper davantage de la responsabilité sociale et de l'éthique.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rédiger un plan de marketing et énoncer la mission.</li><li>• Définir le positionnement et accroître la notoriété.</li><li>• Revoir les stratégies de communication.</li><li>• Résoudre les problèmes d'emballage et de qualité.</li><li>• Revoir la politique de prix par rapport à la concurrence.</li></ul>
MENACES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miser sur les forces de Graphix pour freiner Sterol, le plus sérieux concurrent.</li><li>• Faire un audit du segment scolaire.</li><li>• Concevoir de nouveaux produits (artistiques?) pour pallier l'impact négatif des nouvelles technologies sur les instruments d'écriture.</li><li>• Malgré la bonne qualité des produits, des problèmes de sécurité se posent occasionnellement. Apporter des changements.</li><li>• Le service à la clientèle est méconnu, même si celui-ci semble positif. Assurer un suivi.</li><li>• La concurrence s'intensifie; est-ce que Graphix peut conserver son image positive?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vu la férocité de la concurrence et l'absence de renseignements sur la clientèle, mettre au point des outils de mesure de la satisfaction de nos clients et de leurs clients.</li><li>• Agir pour pallier les faiblesses du marché scolaire.</li><li>• Faire un audit de la force de vente.</li><li>• Les problèmes d'emballage sont-ils symptomatiques du manque de préoccupation écologique? Investiguer.</li><li>• Revoir les activités et les stratégies de communication considérant la stagnation des ventes et l'intensification de la concurrence.</li></ul>



L'analyse externe vous aura permis de connaître, de comprendre et de prévoir les occasions d'affaires et les menaces actuelles et futures pour l'entreprise. Une occasion d'affaires, ou une menace, peut provenir d'un changement du macroenvironnement (démographie, culture, société, économie, technologie, écologie et politique), de nouvelles motivations d'achat ou de nouveaux comportements d'achat ou après-achat des clients, de l'arrivée ou du départ de concurrents, de nouveaux objectifs ou de nouvelles stratégies des concurrents, des besoins changeants des marchés ou de la découverte de nouveaux marchés. L'analyse externe aura également mis en évidence les forces et les faiblesses des concurrents, les facteurs clés de succès de même que les avantages concurrentiels potentiels de l'entreprise, et vous aura permis de cerner les occasions d'affaires et les menaces.

Ainsi, grâce aux analyses des tendances du marché, des forces et des faiblesses des concurrents et de celles de l'entreprise, vous vous êtes donné les moyens de cerner les enjeux et de faire des choix stratégiques. L'analyse de l'environnement externe est une partie importante du processus de planification du marketing. En effet, une des responsabilités du marketing est d'évaluer les changements dans l'environnement et d'y repérer les menaces et les occasions d'affaires, de sorte que l'entreprise adapte son offre.

Si l'analyse est la base du processus de planification, elle n'est pas aussi excitante que l'est l'étape suivante. Vous entrez maintenant dans la partie créatrice du processus de planification du marketing stratégique. Vous allez donner une orientation à l'entreprise et choisir les moyens pour réaliser sa vision et sa mission.



# Les stratégies de marketing

L'analyse de la situation terminée, vous êtes en position de confirmer l'orientation de votre entreprise ou de lui donner une nouvelle orientation. Il vous faudra être créatif et développer des stratégies différentes et gagnantes : c'est là le cœur du plan de marketing. Mais avant de procéder, il vous faut connaître les principales stratégies de marketing. Les deux prochains chapitres vous apporteront des connaissances de base stratégiques qui vous permettront de rédiger les parties « orientation », « création » et « exécution » que nous présenterons dans la quatrième partie .



# 5

## Les stratégies fondamentales de marketing

Afin d'atteindre ses objectifs, l'entreprise pour laquelle vous faites le plan de marketing devra choisir la bonne orientation stratégique. Les stratégies fondamentales de marketing donnent à l'entreprise la direction générale qui lui permettra d'atteindre ses objectifs. On distingue trois types de stratégies fondamentales : les stratégies d'offre, les stratégies de demande et les stratégies de concurrence. Un choix judicieux parmi celles-ci est essentiel pour élaborer un plan de marketing gagnant.

### **5.1 Les stratégies d'offre**

Comme leur nom l'indique, les stratégies d'offre sont centrées sur l'offre de l'entreprise plutôt que sur le marché. Deux types de stratégies d'offre sont particulièrement utiles : ce sont les stratégies de portefeuille et les stratégies de croissance.

### 5.1.1 Les stratégies de portefeuille

La gestion d'un portefeuille consiste à gérer des actifs pour obtenir la meilleure croissance en réduisant autant que possible le risque. Il s'agit donc de répartir les efforts et les ressources en conséquence. Le portefeuille de produits ou services de l'entreprise est tout simplement constitué de tous les produits et services qu'offre l'entreprise. La définition du portefeuille d'une entreprise peut être faite en fonction de divers modèles de gestion. Un modèle traditionnel, facile à comprendre et à utiliser, est celui du cycle de vie des produits ou services de l'entreprise (voir la figure 5.1).

Les produits et les services suivent un cycle de vie qui exige des stratégies de marketing adaptées aux différentes phases. Le cycle de vie est constitué des phases qui décrivent l'évolution dans le temps des ventes liées à un produit ou à un service. Quatre phases forment le cycle de vie d'un produit ou d'un service : l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. Le concept de cycle de vie est utilisé pour interpréter la dynamique des produits et des marchés dans le temps.

Chaque entreprise devrait situer chacun de ses produits et services sur la courbe de son cycle de vie. On obtient alors une représentation visuelle du portefeuille de produits ou services de l'entreprise dans le temps. Ce portefeuille doit être équilibré par rapport aux diverses phases du cycle de vie. Par exemple, une entreprise dont tous les produits sont à maturité ou en déclin pourrait rapidement se trouver en difficulté. Le cycle de vie est donc un outil d'évaluation stratégique. C'est aussi un outil de planification, car les stratégies varient selon la phase dans laquelle se situe le produit ou le service par rapport à son cycle de vie.

Le cycle de vie permet donc d'évaluer le portefeuille et de cerner les produits ou services sur lesquels il faut miser, ceux qu'il faut remettre en question ou modifier et ceux qu'il faut éliminer.

**FIGURE 5.1**

<b>LE CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT OU D'UN SERVICE</b>				
<b>Caractéristiques</b>	<b>Phases du cycle de vie</b>			
	<i>Introduction</i>	<i>Croissance</i>	<i>Maturité</i>	<i>Déclin</i>
Ventes	Faibles	Croissantes	Maximales	Déclinantes
Coût unitaire	Élevé	Moyen	Faible	Faible
Profits	Négatifs	Croissants	Élevés	Déclinants
Clients	Innovateurs précoces	Adopteurs de masse	Marché	Retardataires
Concurrence	Limitée	Croissante	Stable	Déclinante
<b>Objectifs de marketing</b>				
	Créer la notoriété et favoriser l'essai du produit ou service	Accroître la part de marché	Accroître la rentabilité en maintenant la part de marché	Réduire les dépenses et récolter les profits
<b>Stratégies de mix de marketing</b>				
Produit ou service	Produit de base	Extension du produit, du service à la clientèle et de la garantie	Variété de marques et de modèles	Élagage
Prix	Écrémage, alignement ou pénétration	Prix fixé selon les coûts de la différenciation	Prix concurrentiel	Réduction du prix
Distribution	Sélection	Extension	Plus extensible	Sélection
Publicité	Créer la notoriété parmi les innovateurs puis parmi les adopteurs précoces et les vendeurs	Créer la notoriété et l'intérêt chez les adopteurs précoces puis dans le marché de masse	Mettre l'accent sur les différences et les avantages de la marque	Réduire au minimum nécessaire pour retenir les clients les plus fidèles
Promotion	Utiliser une promotion énergique pour favoriser l'essai	Réduire pour profiter de la forte demande	Accroître pour encourager le changement de marque	Réduire au minimum

Source : Adapté de KOTLER, Philip, Pierre FILIATRAULT et Ronald E. TURNER. *Le management du marketing*, 2<sup>e</sup> édition, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 2000, p. 387.

### 5.1.2 Les stratégies de croissance

Les stratégies de croissance, autre type de stratégies d’offre, sont au nombre de quatre : les stratégies de pénétration de marché, les stratégies de développement de produits ou de services, les stratégies de développement de marché et les stratégies de diversification. Ces stratégies sont présentées dans une matrice, dite matrice produit/marché d’Ansoff, reproduite à la figure 5.2. Elle est utile pour créer différentes options stratégiques.

FIGURE 5.2			
LES STRATÉGIES DE CROISSANCE			
MARCHÉS	PRODUITS/SERVICES		
		Actuels	Nouveaux
	Actuels	Pénétration de marché	Développement de produit/service
	Nouveaux	Développement de marché	Diversification

► *La pénétration de marché*

La première stratégie de croissance est la pénétration de marché. Des études ont démontré que la grande majorité des PME qui ont connu du succès au Canada utilisent une ou des stratégies de pénétration de marché. Cette stratégie consiste à faire mieux avec les produits ou services que l’entreprise offre déjà dans les marchés qu’elle connaît. Elle mise donc sur les forces de l’entreprise. Quelles sont les principales



façons de pénétrer ces marchés ? Les possibilités les plus souvent utilisées pour accroître la pénétration du marché sont présentées à la figure 5.3.

Les première et dernière possibilités inciteront toutefois les concurrents à réagir plus fortement. De façon générale, les clients actuels sont les meilleurs clients, surtout les grands utilisateurs. Les stratégies de pénétration de marché devraient donc viser cette clientèle.

<b>FIGURE 5.3</b>	
<b>EXEMPLES DE STRATÉGIES DE PÉNÉTRATION DE MARCHÉ</b>	
Offrir des produits ou services moins chers	<i>Sur une base régulière ou à l'occasion de soldes</i>
Accroître la fréquence d'achat	<i>Par exemple, par la création d'un club</i>
Trouver de nouvelles utilisations	<i>L'exemple classique est le bicarbonate de sodium (la « petite vache ») qui est utilisé dans la cuisine et dans le réfrigérateur</i>
Accroître la quantité à l'achat	<i>Offrir les produits dans un emballage double</i>
Inciter les non-utilisateurs à utiliser	<i>Offrir un essai gratuit</i>
Convaincre les clients des concurrents d'utiliser vos produits ou services	<i>Échanger un produit concurrent contre votre produit, accepter les coupons de vos concurrents</i>
Améliorer la distribution	<i>Accroître les points de vente.</i>

### ► *Le développement de produits ou services*

La deuxième stratégie de croissance est la création de nouveaux produits ou services pour occuper les marchés que l'on connaît. Plusieurs avenues sont possibles. On peut :

- ➡ accroître la qualité des produits ou services existants ;
- ➡ ajouter de nouvelles caractéristiques à ces produits ou services ;
- ➡ créer des modèles utilisant des technologies plus avancées ;
- ➡ mettre au point de nouveaux modèles, de nouvelles tailles ou couleurs, ou encore de nouveaux types de services.

### ► *Le développement de marchés*

La troisième stratégie de croissance est l'ouverture de nouveaux marchés. L'entreprise cherche alors à augmenter ses ventes en lançant ses produits et services dans des marchés encore inexploités.

Le développement peut se faire au moyen de :

- ➡ l'expansion géographique, régionale ou nationale ;
- ➡ l'exportation ;
- ➡ nouveaux segments de marché en raison de nouvelles utilisations ou de nouvelles caractéristiques.

### ► *La diversification*

La quatrième stratégie est la diversification. C'est la plus risquée, puisqu'elle implique d'offrir de nouveaux produits et services à des marchés que l'entreprise ne connaît pas. Il existe deux types de stratégies de diversification :

1. Offrir à de nouveaux marchés de nouveaux produits et services qui présentent une certaine synergie avec la technologie ou le marketing actuels de l'entreprise. Par exemple, une entreprise fabriquant des objets publicitaires en plastique décide de fabriquer des accessoires de bain avec le même plastique.
2. Offrir de nouveaux produits et services (nullement reliés aux produits et services actuels non plus qu'à leur technologie) à de nouveaux marchés. Par exemple, l'entreprise d'objets publicitaires

pourrait se lancer dans la restauration. Cette possibilité est évidemment la plus hasardeuse parce que l'entreprise se dirige vers l'inconnu. Elle ne connaît bien ni les marchés ni les produits ou services.

Toutes les stratégies d'offre sont d'un intérêt certain, quoiqu'elles se concentrent sur l'entreprise et ses marchés plutôt que sur la clientèle et la concurrence. Considérons maintenant les stratégies de demande, qui s'apparentent davantage au concept de marketing, puisqu'elles sont plus orientées vers le marché et les besoins de la clientèle.

## **5.2 Les stratégies de demande**

Les stratégies de demande sont devenues, au fil des ans, le cœur de plusieurs stratégies de marketing. Les trois principales stratégies de demande sont la segmentation, le positionnement et la différenciation concurrentielle.

### **5.2.1 La segmentation**

La segmentation se fait à partir de l'analyse du marché. Les clients actuels et potentiels des entreprises se distinguent par leurs besoins, leurs préférences, leurs attitudes et leurs comportements, et ce, par rapport à de nombreuses caractéristiques.

Segmenter consiste à diviser le marché en groupes ayant des caractéristiques semblables, chacun de ces groupes réagissant d'une manière particulière à diverses stratégies de marketing. Par exemple, les fabricants de skis ont pour clients des débutants et des experts. Les premiers recherchent des skis faciles à utiliser et à prix raisonnable ; les seconds désirent des skis flexibles et rapides, et le prix importe peu. S'il n'existe pas de différences entre les besoins des clients actuels ou potentiels, l'entreprise devrait s'interroger sur la nécessité de segmenter le marché. En fait, ne pas segmenter peut être un bon choix stratégique.

Il convient ici de revenir sur nos pas. L'entreprise pour laquelle vous faites présentement le plan de marketing a-t-elle la bonne approche pour aborder son marché ? Vous trouverez, au tableau 5.1, une liste de variables qui vous guideront pour segmenter les marchés. Le processus est donc itératif.

**TABLEAU 5.1**  
**LES VARIABLES DE SEGMENTATION**

**Les marchés de consommateurs**

*Variables démographiques*

> Âge, sexe, scolarité, type de famille, région, zone urbaine ou rurale

*Variables socioculturelles*

> Classe sociale, langue, ethnie, religion

*Variables économiques*

> Revenus, dépenses, avoirs, prix

*Variables contextuelles*

> Mode de vie, cycle de vie familial, situation d'achat

*Variables psychologiques*

> Avantages recherchés, clientèle, fidélité à la marque ou à l'entreprise

*Variables comportementales*

> Statut d'utilisateur, taux d'utilisation, mode d'utilisation

**Les marchés d'organisations**

*Variables organisationnelles*

> Type d'organisation (privée, publique, manufacturière, de services, intermédiaire, etc.), importance de la technologie

*Variables socioéconomiques*

> Chiffre d'affaires, nombre d'employés, localisation

*Variables opérationnelles*

- > Type d'achat (nouvel achat, achat modifié, renouvellement d'achat, composition du groupe d'achat, politiques d'achat)

*Variables situationnelles*

- > Taille des commandes, stocks, fréquence des commandes

*Variables financières*

- > Mode de paiement, qualité du dossier de crédit, attitude par rapport au risque

*Variables personnelles*

- > Caractéristiques sociodémographiques, qualité de la relation, style de décision
- 

Est-il avantageux de segmenter le marché ? L'entreprise doit-elle segmenter ou non ? Existe-t-il des façons plus novatrices d'aborder le marché actuel de l'entreprise ? Par rapport à quoi devrait-elle segmenter son marché ?

Afin de vous aider à répondre à ce type de questions, nous vous proposons d'utiliser les deux outils d'analyse des marchés présentés à la section 4.5 du chapitre 4. La démarche de segmentation comprend quatre étapes :

1. La mesure de l'attrait des segments.
2. L'analyse de la position concurrentielle.
3. Le choix des marchés ou des segments cibles.
4. Le choix des approches à la segmentation.

► ***La mesure de l'attrait des segments***

Pour évaluer l'attrait de chaque segment, vous pouvez utiliser la grille d'analyse de l'attrait des segments de marché présentée précédemment (voir les exemples 4.4 et 4.5 du chapitre 4). Il vous faudra déterminer

les facteurs d'attrait des marchés ainsi que leur importance relative, puis évaluer chaque marché ou segment de marché par rapport à ces facteurs ou critères.

### ► *L'analyse de la position concurrentielle*

Il importe d'identifier les marchés attrayants, mais il faut aussi évaluer la position concurrentielle de l'entreprise dans le marché et dans chaque segment de marché. La première étape consiste à cerner les facteurs clés de succès et à en évaluer l'importance relative, mais ceci n'est pas suffisant. Un élément stratégique fort important ici consiste à circonscrire les avantages concurrentiels distinctifs et autant que possible pérennes, c'est-à-dire les facteurs clés de succès particulièrement significatifs pour les clients. C'est en effet par ces facteurs que les clients perçoivent l'entreprise comme étant relativement meilleure que ses concurrents.

Comme nous l'avons vu plus tôt, il faut prendre en considération les facteurs clés de succès pour chaque segment, ainsi que les avantages concurrentiels. Nous vous suggérons à ce stade de revoir l'exemple 4.6 du chapitre 4. Que doit absolument posséder l'entreprise pour espérer réussir ? Vous devrez définir les avantages concurrentiels que possède l'entreprise pour laquelle vous faites le plan de marketing en fonction des attentes des clients. En d'autres mots, déterminez quels sont les facteurs clés de succès dans chaque segment et, par rapport à ces facteurs, voyez si l'entreprise est en mesure de satisfaire la clientèle mieux que ses concurrents (ou différemment d'eux).

### ► *Le choix des marchés ou des segments cibles*

Vous avez repéré des segments qui vous semblent attrayants, vous connaissez les facteurs clés de succès et les avantages concurrentiels de l'entreprise ; vous pouvez maintenant tracer le profil des segments en fonction des variables de segmentation mentionnées au tableau 5.1. Par exemple, la clientèle de l'entreprise peut être composée de

consommateurs d'âge moyen, assez scolarisés, actifs et qui aiment la nature et le plein air ; ou encore d'entreprises financières de la région de New York ayant 250 employés et plus, se situant dans le marché obligataire. Existe-t-il un ou des segments plus intéressants, pour lesquels l'entreprise offre des avantages concurrentiels, qui présentent moins de risques, qui ont une meilleure rentabilité potentielle, où la concurrence est moins vive ? Généralement, ces questions aboutissent soit à la décision de s'attaquer à un segment très précis ou à deux, voire trois segments ; soit à la décision de ne pas segmenter. Il existe donc trois principales possibilités en ce qui a trait à la segmentation.

### ► *Le choix des approches à la segmentation*

En matière de segmentation, les trois principales approches sont :

- ▣ la non-segmentation ;
- ▣ la différenciation entre les segments ;
- ▣ la concentration.

La **non-segmentation** consiste à ne pas tenir compte des différences existant dans le marché parce qu'elles sont peu significatives. L'entreprise conçoit une offre unique qui répond à l'ensemble des besoins du marché ou encore à ceux du plus gros segment du marché. On pense, par exemple, à une clinique de physiothérapie qui offre des services à l'ensemble de la population locale, jeunes et vieux, quel que soit le cas à traiter : accident de travail, accident lié à la pratique d'un sport, aux travaux ménagers, etc. On considère que les gains qui pourraient être obtenus en segmentant le marché ne valent pas les efforts requis ni les coûts associés à la création et à l'utilisation de plusieurs segments de marché.

La **différenciation entre les segments** consiste à faire une offre distincte à chacun des segments de marché, lesquels réagissent différemment aux diverses stratégies de marketing. Cette approche engendre normalement

plus de ventes que la non-segmentation, puisque l'entreprise répond mieux à des besoins précis dans chaque segment. Les coûts de production, de prestation, de stockage, si tel est le cas, et de mise en marché d'une stratégie de différenciation sont toutefois plus élevés, car l'offre diffère pour chaque segment. Il faut donc étudier avec soin la rentabilité de cette stratégie. Un exemple d'utilisation de cette stratégie est offert par les banques : elles offrent des services différents aux particuliers et aux entreprises, et le marché des particuliers est divisé entre le marché de masse et le marché de la gestion privée destinée aux mieux nantis.

Finalement, une entreprise qui décide de se spécialiser peut choisir de **concentrer tous ses efforts dans un segment** précis du marché et d'offrir un produit ou un service (ou une gamme de produits ou services) à un marché bien défini. Par exemple, un consultant pourrait offrir des services-conseils en logiciels de comptabilité aux entreprises du secteur immobilier. Généralement, les raisons pour lesquelles une entreprise fait ce choix sont les suivantes : l'entreprise répond très bien aux exigences stratégiques du marché cible ; elle offre des avantages concurrentiels marqués ; il y a peu de concurrents ; elle possède des ressources limitées. Cette approche permet d'établir une position concurrentielle forte dans le segment de marché retenu et d'obtenir une bonne rentabilité en raison des coûts relativement moins élevés. Le principal désavantage est le risque que cette stratégie comporte : le marché peut s'effondrer, les besoins peuvent changer ou plusieurs concurrents peuvent s'intéresser au segment. Dans ces cas, l'entreprise risque de se retrouver en difficulté, ses activités n'étant pas suffisamment diversifiées.

### **5.2.2 Le positionnement**

La prochaine stratégie de demande est la stratégie de positionnement. Le positionnement donne une identité à une entreprise ou à un produit. Il s'agit d'un élément essentiel de l'orientation stratégique. Le positionnement est autant une stratégie et un outil de gestion qu'un



objectif de marketing. On parle abondamment du positionnement, mais peu de gens savent réellement de quoi il s'agit. Le positionnement d'une entreprise ou d'un produit est défini par la perception du marché, des clients, il s'agit de la place qu'occupe l'entreprise ou le produit dans la tête des gens. Il est réalisé lorsqu'un grand nombre de clients actuels et potentiels partagent la même perception de l'entreprise, telle que cette dernière l'a voulu. Pour positionner un produit, un service ou une entreprise, il faut cerner ses avantages concurrentiels distinctifs et pérennes et les communiquer de façon efficace afin de persuader le marché. Ces avantages permettent à l'entreprise d'offrir des produits et services qui seront mieux perçus par les clients du marché cible que ceux des concurrents et qui auront à leurs yeux une valeur supérieure. La stratégie de positionnement s'élabore, d'une part, à partir des analyses des marchés, des clients et des concurrents; et, d'autre part, à partir du choix des stratégies de segmentation.

La stratégie de positionnement est étroitement liée aux stratégies de différenciation, que nous verrons sous peu, car ce sont les stratégies de différenciation qui actualiseront ou renforceront le positionnement de l'entreprise. En fait, le choix du positionnement tient compte des avantages concurrentiels distinctifs de l'entreprise, de la position respective des concurrents telle qu'elle est perçue par les consommateurs et les organisations de même que des avantages les plus recherchés par ces derniers. Le positionnement peut s'exercer entre deux organisations (la Banque Royale par rapport au Mouvement Desjardins; Nissan par rapport à Toyota) ou au sein d'une même entreprise, entre différents produits et services ou différentes gammes de produits ou services (la carte de crédit Or par rapport à la carte ordinaire; la voiture Tercel par rapport à la Camry).

L'élaboration d'une stratégie de positionnement comprend six étapes :

1. La détermination du niveau du positionnement.
2. La reconnaissance d'attributs clés.

3. L'évaluation des entreprises du groupe stratégique.
4. La préparation de la carte de positionnement.
5. L'évaluation des possibilités.
6. Le choix stratégique du positionnement.

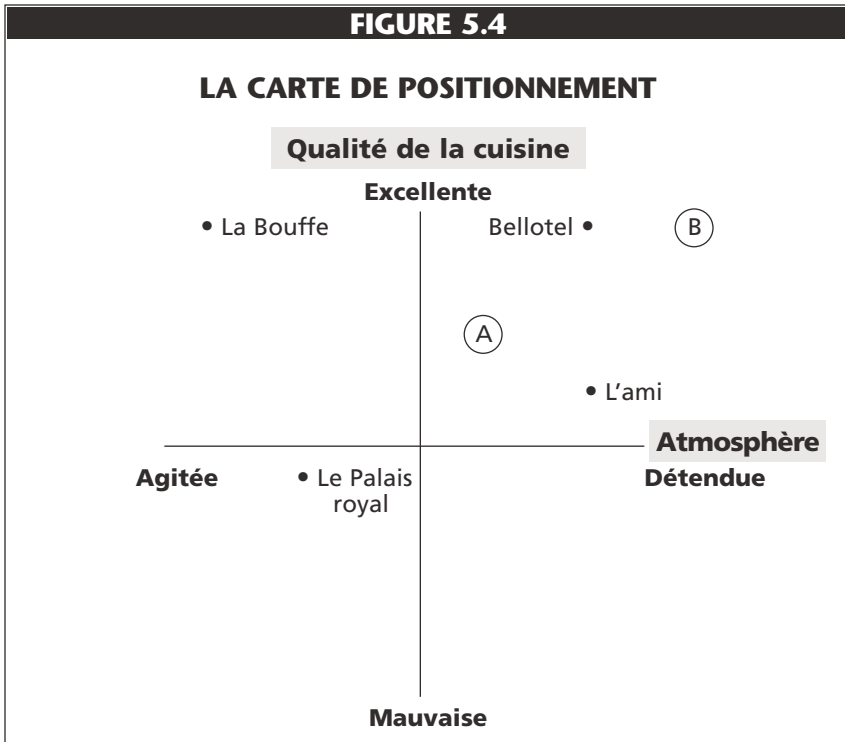
La première étape consiste à déterminer le niveau du positionnement. S'agit-il du positionnement d'une entreprise ou d'une organisation? D'une gamme de produits ou services? De produits ou services précis? Destinés à l'ensemble du marché ou à un segment précis du marché? La Banque de Montréal, les REER de la Banque de Montréal ou BMO Ligne d'action ne s'adressent pas au même marché.

À la deuxième étape, on doit cerner les facteurs clés de succès (ou attributs clés), soit les particularités les plus importantes qui permettent de répondre aux attentes du marché cible. Par exemple, on parlera, pour un restaurant, de la qualité de la cuisine, de l'excellence du service, de l'atmosphère, de la variété des vins offerts, etc. Puis, il faut savoir comment les clients actuels et potentiels évaluent l'entreprise et ses principaux concurrents par rapport aux attributs clés (les avantages recherchés par les clients) à partir desquels vous élaborerez les avantages concurrentiels de l'entreprise.

On prépare ensuite une carte de positionnement, semblable à la carte de positionnement pour les quatre restaurants que nous présentons à titre d'exemple à la figure 5.4. Les axes retenus sont les attributs clés les plus valorisés par les clients et à partir desquels vous avez choisi de développer les avantages concurrentiels distinctifs et durables de l'entreprise.

Dans notre exemple, les choix stratégiques de base des restaurants consistent soit à renforcer leur position actuelle (c'est le cas du Bellotel), soit à se repositionner en partie (comme dans le cas de La

Bouffe, où une atmosphère plus détendue est souhaitable — ce que le restaurant pourrait améliorer par la modification du décor, du choix musical ou par une meilleure formation du personnel, par exemple).



Le restaurant L'ami devrait améliorer la qualité de sa cuisine. Le Palais royal a peut-être un mauvais positionnement, mais une étude plus approfondie peut révéler qu'il existe un marché potentiel intéressant à cette position. On observe également qu'il y aurait peut-être un vide stratégique à combler au point A. Il n'y a aucun restaurant à ce positionnement. Une étude de marché pourrait démontrer qu'il y a une demande pour un type de restaurant particulier.

On pourrait aussi utiliser d'autres axes. Par exemple, un restaurant qui offrirait une vue panoramique devrait accroître l'importance de ce critère pour valoriser cet attribut. Le positionnement pourrait alors s'effectuer par rapport au panorama et à la qualité de la cuisine. En fait, les stratégies de positionnement consistent, dans un premier temps, à maintenir ou à modifier les produits et services en fonction des avantages recherchés par les clients et en fonction des avantages concurrentiels distinctifs. Dans un deuxième temps, il faut faire valoir la position de l'entreprise au moyen de la communication afin de confirmer ou de changer les perceptions. Le positionnement est perceptuel, subjectif et fluide ; il se construit dans l'esprit des gens.

Il ressort de ces affirmations que le *marketer* doit avoir une idée très claire, très précise de ce qu'il souhaite que les clients actuels et potentiels pensent de son entreprise, de ses produits et de ses services. Pour cette raison, plusieurs praticiens sont d'avis qu'il est avantageux de rédiger un énoncé de positionnement. Par exemple, l'énoncé de positionnement d'un fabricant d'uniformes pour infirmiers et infirmières pourrait être : « Offrir des uniformes de bonne qualité à un prix modéré. »

Nous avons vu que le positionnement est une stratégie, un moyen pour atteindre un objectif. Par exemple, tout moyen pour faire passer Bellotel à la position B est une stratégie de positionnement, plus précisément une stratégie de repositionnement. Le restaurant L'ami pourrait aussi chercher à se repositionner à la même place (B), mais l'effort requis serait plus grand. Le positionnement est aussi un outil de gestion. En effet, en forçant l'entreprise à définir le positionnement de ses produits et services, les stratégies du mix de marketing devraient normalement devenir plus cohérentes, mieux ciblées et d'autant plus efficaces. En dernier lieu, on peut considérer que l'énoncé de positionnement peut aisément prendre la forme d'objectifs qualitatifs et même quantitatifs.

Vous avez déterminé des stratégies d'offre et de demande de l'entreprise pour laquelle vous faites le plan de marketing. Plus précisément, vous avez identifié les segments cibles et vous avez défini le positionnement de l'entreprise ou de ses produits ou services selon les segments retenus. Maintenant, il faut renforcer ce ou ces positionnements (dans le cas où l'entreprise sert plusieurs segments).

### **5.2.3 La différenciation concurrentielle**

Une stratégie de différenciation concurrentielle consiste à proposer un produit ou un service différent de celui des concurrents et valorisé par le client. L'objectif du positionnement est de donner une idée générale d'une entreprise ou de son offre. Le positionnement crée une identité holistique pour un produit, un service ou une entreprise.

La différenciation concurrentielle va plus loin, plus en détail que le positionnement. Elle permet de développer des différences constitutives et des caractéristiques qui ajoutent de la valeur à l'offre et qui renforcent le positionnement stratégique souhaité. La valeur perçue doit être assez marquée pour guider les consommateurs et les organisations vers l'entreprise pour laquelle vous faites le plan de marketing.

Dans une optique marketing, il faut absolument développer les éléments de différenciation concurrentielle du point de vue du client et se démarquer des concurrents. Cette démarche sera plus facile si vous avez bien fait les analyses des clients et des concurrents. Vous devrez cependant vous assurer que ce que vous proposez correspond vraiment aux avantages recherchés par les clients.

La différenciation concurrentielle peut se faire de cinq façons :

1. Avec le produit ou le service de base.
2. Avec les produits ou les services de soutien.
3. Avec les prix.

4. Avec le personnel.
5. Avec l'image de l'entreprise.

Il est possible de différencier le produit ou service de base à partir de ses caractéristiques, de sa performance, de sa conformité aux normes ; et, en ce qui concerne plus précisément le produit, à partir de sa pérennité, de sa facilité d'entretien et de réparation, de son design, etc. Par exemple, la Subaru est une automobile intermédiaire de qualité qui offre une traction intégrale d'une efficacité exceptionnelle.

### **5.3 Les stratégies de concurrence**

Comme nous l'avons vu dans les sections traitant de la mise en place d'un système de renseignements et de l'analyse de l'environnement externe, il est essentiel de savoir ce que font les concurrents. Il faut aussi comprendre les causes des succès et des échecs des concurrents de même que les forces et faiblesses de l'entreprise pour laquelle vous faites le plan de marketing, et ce, afin d'être en mesure de la différencier. Imiter la concurrence n'est pas nécessairement une mauvaise stratégie.

Il importe premièrement de savoir si l'entreprise pour laquelle vous faites le plan entreprendra ou non des actions concrètes par rapport aux concurrents. Si c'est non (cela demeure un choix), celle-ci aura choisi une stratégie du genre *vivre et laisser vivre*. Mais elle doit être consciente qu'elle prend un risque : ce n'est pas parce qu'elle veut ignorer les concurrents que ceux-ci l'ignoreront. Rares sont ceux qui ne s'occupent pas des concurrents de nos jours. En effet, la concurrence s'intensifie partout. En pratique, l'entreprise n'aura sans doute pas le choix. Voyons maintenant certaines stratégies qui s'offrent lorsque l'entreprise décide de s'occuper de ses concurrents.

La différenciation par les produits ou services de soutien est surtout utile lorsque les produits ou les services de base peuvent difficilement être différenciés. Pensons à l'essence ou à un compte de chèques par exemple. Dans ce cas, la clé du succès dépend souvent des produits ou des services de soutien. Les possibilités sont très nombreuses : l'équipement complémentaire ou auxiliaire, les services rattachés aux produits (services avant-vente et après-vente), les promotions, les garanties, l'installation, la formation, les services-conseils, etc.

La différenciation par le personnel peut aussi permettre d'acquérir un avantage concurrentiel distinctif pérenne. Dans les entreprises de services, c'est souvent là une façon d'obtenir une différence très substantielle, surtout lorsque les services de base et de soutien sont semblables à ceux de la concurrence. Parmi les possibilités de différenciation du personnel, on retrouve l'accessibilité, la compétence, la courtoisie, la crédibilité, l'écoute, la fiabilité, la réactivité et la serviabilité.

Finalement, l'entreprise elle-même, ou plutôt son image, par son unicité et son caractère distinctif peut être un facteur de différenciation. On misera, entre autres, sur les symboles et les logos, les médias d'identité (cartes professionnelles, factures), la création d'atmosphère (décor, matériaux, mobilier) et les publications (rapports annuels, brochures, catalogues).

### **5.3.1 L'analyse de la concurrence**

Vous avez déjà analysé la concurrence au moment de l'analyse de l'environnement externe, au chapitre 4. Vous l'avez aussi prise en considération dans l'élaboration des stratégies de différenciation concurrentielle. Il vous faut maintenant analyser la concurrence dans une nouvelle optique, en particulier en ce qui concerne le groupe stratégique, c'est-à-dire les concurrents directs les plus immédiats et qui présentent la plus grande menace pour l'entreprise pour laquelle vous faites le plan de marketing stratégique. Vous devez identifier ces

concurrents directs pour chacun des segments de marché. Ensuite, révisez de façon aussi précise que possible leurs objectifs, leurs stratégies ainsi que leurs forces et faiblesses. Finalement, vous devrez prévoir leurs réactions. En général, on évitera de les provoquer pour qu'ils ne réagissent pas trop violemment.

### **5.3.2 Les types de stratégies de concurrence**

Il y a quatre grands types de stratégies de concurrence : les stratégies de leader, de challenger, de suiveur et de créneau. Le leader occupe la position de tête dans le marché ; les challengers occupent une place importante, mais ils sont derrière, et quelquefois loin derrière le leader. Les suiveurs sont des joueurs moins importants. Enfin, certaines entreprises adoptent une stratégie de créneau.

Le leader a la part de marché la plus importante et prend normalement l'initiative du lancement de nouveaux produits, de l'ajout de services ou des modifications de prix. Il misera le plus souvent sur une stratégie d'attaque et une stratégie de défense. Son objectif de base est de conserver sa position.

Un exemple de stratégie d'attaque pour un leader est celle qui consiste à accroître la demande primaire en recherchant de nouveaux utilisateurs et de nouvelles utilisations ou en convainquant le marché d'accroître sa consommation. Évidemment, les autres entreprises bénéficieront, jusqu'à un certain point, de l'augmentation de la demande totale, mais le leader devrait en bénéficier plus que les autres parce qu'il a une part de marché plus grande et aussi parce qu'il est l'instigateur du changement.

Tout en s'efforçant d'accroître la demande primaire, le leader voudra contenir les attaques des adversaires grâce à une stratégie de défense. Il misera sur l'innovation et le contrôle des coûts. Il saura à l'occasion effectuer un repli stratégique. Toute action de marketing dirigée vers lui



devra être l'objet d'une contre-offensive rapide. La riposte devra être suffisamment vigoureuse pour inciter le challengeur à ne pas contre-attaquer. Le leader doit même être prêt à s'attaquer à un concurrent menaçant avant que celui-ci passe à l'action.

Une entreprise qui occupe la deuxième, la troisième ou la quatrième place est en position de challengeur. L'objectif principal d'un challengeur est d'accroître sa part de marché. Pour ce faire, le challengeur, tout en misant sur ses stratégies d'offre et de demande, s'attaquera délibérément à un concurrent : soit au leader, soit à un autre challengeur qu'il jugera en position plus faible que la sienne ou en position difficile, soit à de petites entreprises.

Ce ne sont pas toutes les entreprises qui peuvent, ou qui veulent, être un challengeur : plusieurs préfèrent suivre les autres. Une entreprise qui choisit une stratégie de suiveur peut être très rentable si elle gère bien ses coûts, car elle réduit ses risques. Le leader et les challengeurs doivent payer les coûts relatifs à l'innovation. En choisissant l'approche de suiveur, l'entreprise mise moins sur l'innovation que sur la continuité. Une stratégie importante est celle qui consiste à fidéliser la clientèle. L'entreprise comptera également sur la qualité du produit ou du service, et en particulier sur la qualité du service à la clientèle. Beaucoup d'efforts seront déployés pour l'amélioration des relations avec la clientèle, soit le marketing relationnel.

Suivre ne veut pas dire demeurer inactif, au contraire : la capacité de réaction est fort importante, et l'entreprise doit réagir vite aux changements du marché et aux actions des concurrents. En effet, en choisissant cette stratégie, l'entreprise est à la merci (et même sous l'emprise) d'autres entreprises. Quoi qu'il en soit, son évolution est fortement liée à celle d'autres entreprises.

La dernière stratégie de concurrence est la stratégie de créneau. Celle-ci est souvent utilisée par les PME. Le choix d'un créneau fait intervenir des dimensions telles que l'utilisateur final, le type de clients, le degré de service à la clientèle, le circuit de distribution, le type de service de soutien, le type de produit ou de service de base et le mode de production. Pour que cette stratégie soit efficace, le créneau doit posséder les caractéristiques que voici :

1. Le marché cible doit être attrayant (volume d'affaires et rentabilité).
2. Le marché cible doit offrir un potentiel de croissance significatif.
3. Les attentes du marché cible doivent correspondre aux avantages concurrentiels de l'entreprise, qui doit bien répondre à ces attentes.
4. On doit y retrouver peu de concurrents.
5. On doit être en position de défendre vigoureusement sa position dans le créneau retenu.

Les PME réussissent quelquefois mieux que les grandes entreprises dans certains créneaux parce qu'elles sont plus flexibles et réagissent plus rapidement. À la suite de nombreuses interventions de réingénierie, plusieurs grandes entreprises ont choisi de faire effectuer certaines opérations en sous-traitance par des PME. Dans d'autres cas, ce sont des PME qui prennent l'initiative d'offrir leurs services à de grandes entreprises. Les clés du succès sont la qualité du produit et du service, la compétence, le respect des échéanciers et des promesses, le suivi et les bonnes relations.

## ◀ Résumé

Dans ce chapitre, nous avons vu que les stratégies fondamentales de marketing ont trait à l'offre, à la demande et à la concurrence. Les stratégies d'offre consistent en des stratégies de portefeuille ou des stratégies de croissance. Nous avons présenté le concept de

cycle de vie des produits ou services et constaté son importance comme outil d'évaluation stratégique ou de planification du portefeuille. Nous avons en second lieu décrit les quatre stratégies de croissance : la pénétration de marché, le développement de produits et services, le développement de marché et la diversification.

Nous avons ensuite exposé les stratégies de demande qui sont la pierre angulaire du plan de marketing. Il s'agit de la segmentation, du positionnement et de la différenciation concurrentielle.

Vous connaissez maintenant les principales variables et stratégies de segmentation, la manière d'établir le positionnement de l'entreprise ou celui de ses produits et services, de même que les façons de les différencier. Une fois que l'on a choisi les segments, le positionnement de l'offre de l'entreprise et les façons de la différencier de celle de la concurrence, on peut se préoccuper ou non de la concurrence. Si l'entreprise décide de s'en occuper, quatre types de stratégies de concurrence sont possibles : les stratégies de leader, de challengeur, de suiveur et de créneau.

Après avoir fait l'étude des principales stratégies fondamentales de marketing, nous sommes prêts à entreprendre celle de stratégies plus opérationnelles, soit les stratégies du mix de marketing. Il est essentiel de toujours définir les stratégies fondamentales de marketing avant les stratégies du mix de marketing. Les premières encadrent les deuxièmes et assurent une plus grande cohérence dans le mix de marketing de l'entreprise.



# 6

## Les stratégies du mix de marketing

Le mix de marketing est composé de cinq variables contrôlables par l'entreprise (les 5 « P ») : le Produit ou service, le Prix, la Place (la distribution), la Promotion (la communication, qui comprend la publicité, les relations publiques, la promotion des ventes, les ventes, le publi-postage et Internet) et le Personnel en contact avec la clientèle.

Il y a plusieurs décennies, alors que le marketing était presque exclusivement utilisé par des entreprises manufacturières de biens de consommation, le mix de marketing était composé des quatre premiers « P ». Aujourd'hui, il est utilisé dans les entreprises de services, privées ou publiques. Au surplus, de nombreuses entreprises manufacturières offrent des services à la clientèle, des services après-vente ou des services d'entretien qui deviennent une partie importante de leur offre et un facteur majeur de différenciation.

Nous avons vu plus tôt que les services impliquent la simultanéité de la production et de la consommation et que, en conséquence, le personnel fait partie de l'offre. C'est pour cette raison que, de nos jours,

lorsqu'il est question de stratégies de mix de marketing, on ajoute un cinquième « P » pour désigner le personnel de l'entreprise en contact avec les clients.

Comme nous l'avons déjà dit, le choix des stratégies de mix de marketing a lieu après celui des stratégies fondamentales, c'est-à-dire après que les stratégies d'offre, de demande et de concurrence ont été fixées. Pour atteindre les objectifs visés, les stratégies de mix de marketing doivent être cohérentes, s'intégrer aux stratégies fondamentales et les soutenir.

## **6.1 Le produit ou le service**

Le produit ou le service est la pierre angulaire du mix de marketing. Nous avons vu au chapitre précédent que les entreprises offrent des produits ou services qui se situent à différentes phases du cycle de vie. Un produit ou un service précis peut être maintenu tel quel sur le marché ; il peut aussi être modifié ou abandonné. Il en va de même d'une gamme de produits ou de services, que l'on peut réduire, simplifier ou consolider. On peut aussi créer de nouveaux produits et services.

### **6.1.1 L'élagage**

Les produits ou services à la phase de déclin du cycle de vie sont souvent des poids morts. Ils accaparent du temps, des efforts et des ressources et il peut être avantageux de les éliminer. On appelle cette opération la stratégie d'élagage. Lorsque l'entreprise a des ressources limitées et qu'elle veut lancer de nouveaux produits ou services offrant un meilleur potentiel, l'élagage vient éliminer les poids morts.

### 6.1.2 La modernisation

Une deuxième stratégie de produit est la modernisation. Cette stratégie doit être utilisée de façon continue. En effet, comme nous l'avons vu au chapitre 4, l'environnement socioéconomique, les technologies, les besoins et les goûts changent constamment. Les entreprises doivent continuellement adapter leur offre aux nouvelles réalités du marché et moderniser leurs produits et services.

### 6.1.3 L'attraction

Une troisième stratégie, dite de l'attraction, consiste à développer quelques produits ou services d'appel (des *loss leaders*). Il s'agit d'un produit ou d'un service que l'on offre à un prix relativement bas et qui incite les clients à acheter d'autres produits ou services, des produits ou services complémentaires, ou à renouveler leurs achats. Par exemple, les grandes chaînes d'alimentation proposent chaque semaine des *aubaines* à grand renfort de publicité. À l'autre bout du continuum, Mercedes offre des voitures à un prix plus accessible, misant sur la fidélité de cette nouvelle clientèle, pour accroître éventuellement les ventes d'autos plus luxueuses.

### 6.1.4 L'innovation

La dernière stratégie de produit est l'innovation, et de nos jours elle est une nécessité. En effet, aujourd'hui, les besoins changent et le cycle de vie des produits et services est de plus en plus court. Pour réussir le lancement de nouveaux produits ou services, il faut mettre en place une organisation efficace qui saura gérer ces nouveaux produits dans l'entreprise.

Cette bonne gestion doit s'étendre à toutes les phases du processus d'innovation des nouveaux produits : recherche de nouvelles idées et évaluation de celles-ci ; conception et test du concept de produit ou

service (grâce à des groupes de discussion, par exemple); élaboration de la stratégie de marketing; analyse financière; fabrication du produit (ou mise sur pied du service); choix de la marque; test de marché; et, enfin, lancement du produit ou service. Il faut également gérer sa diffusion dans le marché.

## **6.2 Le prix**

Le prix est un élément crucial du mix de marketing. Il est toujours considéré avec attention par l'acheteur, car il représente ce qu'il donne en échange du produit ou du service qu'il reçoit. Pour l'entreprise, le prix est le seul élément du mix de marketing qui contribue aux revenus; les autres sont des dépenses. Le prix a aussi des répercussions sur les concurrents, les intermédiaires et les représentants commerciaux.

Le prix est un aspect important de la perception de la valeur d'un produit ou d'un service. En effet, la valeur perçue d'un produit ou d'un service est fonction de ce que le client reçoit par rapport à ce qu'il donne, soit le produit ou service en échange des prix, que celui-ci soit en argent ou non. La valeur est étroitement liée à la satisfaction de la clientèle.

Avant de procéder au choix des stratégies de prix, il faut d'abord fixer les objectifs que l'on veut atteindre. Ceux-ci peuvent être à la fois financiers, commerciaux et organisationnels.

Les principaux objectifs financiers sont la rentabilité à court terme, la rentabilité à long terme, l'amélioration du mouvement de trésorerie et le rendement sur investissement.

Les principaux objectifs commerciaux sont la maximisation des ventes, le positionnement et l'accroissement de la part de marché.



Enfin, les deux plus importants objectifs organisationnels sont l'image et la survie de l'entreprise.

Les décisions à propos des prix ne dépendent pas seulement des objectifs de prix ; elles exigent aussi de tenir compte du marché, de la distribution et de l'entreprise. Voici les facteurs le plus souvent considérés dans la fixation des prix :

- ➡ La nature de la demande (cycle saisonnier, périodes creuses, etc.).
- ➡ Le type de relation avec le client (nouveau client, client fidèle, mauvais client, etc.).
- ➡ Le positionnement du produit ou du service.
- ➡ La structure des coûts de l'entreprise (coûts de la main-d'œuvre, des matières premières, productivité, etc.).
- ➡ La structure des réductions accordées aux divers circuits de distribution (escomptes, remises, etc.).
- ➡ La rémunération des représentants.
- ➡ Le cycle de vie du produit ou du service.
- ➡ La nature des concurrents et leurs stratégies de prix.
- ➡ L'importance de la technologie.
- ➡ La capacité de production.

Voyons maintenant les quatre principales stratégies de prix qui ne sont pas nécessairement mutuellement exclusives :

1. Les stratégies de lancement.
2. Les stratégies basées sur les coûts.
3. Les stratégies basées sur la demande.
4. Les stratégies basées sur la concurrence.

## **6.2.1 Les stratégies de lancement**

Les stratégies de prix au moment du lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service sont de trois types : il s'agit de l'écrémage, de l'alignement sur la concurrence et de la pénétration de marché.

### **► *L'écrémage***

Écrémer consiste à lancer un produit ou un service à un prix initial élevé, puis à baisser ce prix lorsque la demande commence à diminuer. Cette stratégie est souvent utilisée pour les produits technologiques, comme les appareils de télécommunication, les ordinateurs, etc. Par exemple, un décodeur pour la télévision par satellite se vendait plus de 1 000 \$ lors de son lancement, et il est maintenant accessible pour environ 100 \$. L'écrémage permet de récupérer rapidement les frais de recherche et de développement de même que les frais de lancement.

### **► *L'alignement sur la concurrence***

Une deuxième stratégie de prix utilisée lors du lancement consiste simplement à s'aligner sur la concurrence. Une stratégie d'alignement n'est évidemment possible que dans le cas d'un produit ou d'un service déjà sur le marché. De plus, les coûts de l'entreprise doivent être semblables à ceux de la concurrence.

### **► *La pénétration de marché***

La troisième stratégie de lancement est le contraire de la stratégie d'écrémage. En effet, la stratégie de pénétration de marché, plus agressive, consiste à fixer le prix le plus bas possible lorsque la demande est élastique, de façon à obtenir la part de marché la plus grande possible, et ce, le plus rapidement possible. Cette stratégie tend à décourager la concurrence.

### **6.2.2 Les stratégies basées sur les coûts**

Les stratégies de prix basées sur les coûts sont traditionnelles, simples et fort utilisées. La méthode consiste à ajouter aux coûts (fixes, semi-variables ou variables) une marge qui permet d'atteindre les objectifs de rentabilité. Cette méthode est fort utilisée dans les commerces de détail, où l'on ajoute une marge au prix facturé selon le type de produits. Elle souffre cependant de deux lacunes. Tout d'abord, plusieurs entreprises ne connaissent pas toujours très bien leurs coûts de revient, ce qui rend difficile l'établissement d'une marge bénéficiaire précise. De plus, elle ne reflète pas l'optique marketing, puisqu'elle ne tient pas compte de la demande.

### **6.2.3 Les stratégies basées sur la demande**

Les stratégies de prix basées sur la demande tiennent compte du point de vue du marché. Elles font intervenir des notions telles que la qualité du produit ou du service, la relation souhaitée avec la clientèle et la valeur perçue. Le prix est ce que les gens paient et la valeur est ce pour quoi ils paient. Il y a une demande pour des produits ou des services personnalisés de grande qualité offrant une valeur élevée ; il y a aussi une demande pour des produits et des services économiques. Il existe des restaurants quatre fourchettes et des casse-croûte. On peut acheter des vêtements dans la boutique du designer ou dans des solderies.

### **6.2.4 Les stratégies basées sur la concurrence**

Les stratégies de prix peuvent aussi être basées sur la concurrence. Dans ce cas, il y a trois possibilités : demander un prix plus élevé que la concurrence, s'aligner sur la concurrence ou demander un prix inférieur. Exiger un prix plus élevé que la concurrence implique forcément que le produit ou le service est de qualité supérieure, mais cela sert aussi à différencier le produit ou le service : on parle alors de produits ou de

services de prestige. Un leader ou un exploitant de créneau peuvent utiliser cette stratégie. S'aligner sur la concurrence peut aussi être une stratégie appropriée pour un suiveur ou un exploitant de créneau. Enfin, réduire les prix peut représenter une stratégie souhaitable pour un challenger qui veut s'attaquer à un concurrent précis afin de lui faire perdre une part du marché.

### **6.2.5 En pratique**

Certaines stratégies de prix se recoupent ou se complètent. En fait, une stratégie de prix doit à la fois tenir compte des coûts, de la demande et de la concurrence. Voici comment on procède en pratique dans plusieurs PME. On commence par estimer les coûts et on fixe le prix de façon préliminaire en tenant compte de la marge bénéficiaire voulue. On étudie ensuite la réaction du marché à ce prix et on le compare avec ceux de la concurrence. Connaissant les prix demandés par la concurrence, la réaction du marché et le prix de revient, l'entreprise peut alors décider de sa stratégie et fixer son prix.

Par exemple, un fabricant de meubles veut fixer le prix d'un nouveau produit. Connaissant les coûts de la matière première et de la main-d'œuvre ainsi que la marge voulue, il détermine le prix auquel il aimerait vendre le produit. Il demande à un représentant commercial de comparer ce produit avec un de même type offert à ce prix par un concurrent et de s'enquérir du point de vue de quelques clients importants. Fort de cette information, le fabricant est en mesure de fixer son prix.

## **6.3 La distribution**

Le troisième élément du mix de marketing est la distribution (soit la Place, le troisième P), qui comprend non seulement le circuit de distribution et la distribution physique, mais aussi toutes les formes d'accessibilité à l'entreprise et à ce qu'elle offre. Dans un sens large,

l'accès à l'entreprise consiste avant tout aux accès physique, téléphonique et électronique, ce qui inclut le site, les espaces de stationnement, les heures d'ouverture, le nombre de lignes téléphoniques, le site Web, le courrier électronique, etc.

La gestion de l'accessibilité inclut également le circuit de distribution. On entend par circuit l'ensemble des intermédiaires qui rendent possible l'accessibilité d'un produit ou d'un service pour l'utilisateur final, tandis que la distribution physique implique plutôt la gestion des stocks, de l'entreposage, du transport, du traitement des commandes et du service après-vente.

Les décisions concernant les stratégies de distribution sont difficiles à prendre. En effet, comparativement au produit ou service et au prix, le contrôle de la distribution est plus ardu. De plus, l'entreprise s'engage pour une période relativement longue lorsqu'elle choisit un intermédiaire. Ce choix stratégique influe d'ailleurs beaucoup sur les décisions quant au prix, au produit et au service.

On utilise principalement trois stratégies relativement au circuit de distribution : les stratégies de base, la stratégie d'intensité et la stratégie de structure de canaux.

### **6.3.1 Les stratégies de base**

Les stratégies de base de la distribution sont la pression et l'aspiration (*push/pull*). La stratégie de pression implique que l'accent soit mis sur le circuit de distribution et sur la force de vente, de façon à *pousser* le produit ou le service sur le marché ; la stratégie d'aspiration consiste, quant à elle, à mettre l'accent sur la communication de façon à activer la demande. Trop de pression incite les commerçants à stocker : ils peuvent alors se retrouver avec des surplus, et la demande finira par diminuer. Trop d'aspiration présente le risque que les consommateurs

vident littéralement les tablettes, ce qui peut entraîner des ruptures de stock. Les deux stratégies doivent être utilisées de pair, en visant un équilibre optimal.

### **6.3.2 La stratégies d'intensité**

Toujours en lien avec le circuit de distribution, la stratégie d'intensité concerne le degré de couverture du marché souhaité par l'entreprise. Il y a trois possibilités : une distribution intensive, une distribution sélective et une distribution exclusive. La distribution intensive consiste à obtenir la plus grande couverture du marché possible, en mettant le produit ou le service à la disposition du plus grand nombre possible d'intermédiaires, de commerçants, de points de vente et de points de service. La distribution sélective signifie que l'entreprise vend à un nombre limité de clients. Finalement, la distribution exclusive limite à un seul client les droits de vente pour un territoire ou un réseau.

### **6.3.3 La stratégie de structure de canaux**

La stratégie de structure de canaux consiste à choisir le nombre de niveaux de distribution et la nature des intermédiaires. Le nombre de niveaux de distribution varie grandement selon le type d'industrie. Une entreprise peut vendre directement à ses clients (consommateurs ou entreprises) : on parle alors de marketing direct. Elle peut aussi vendre à des commerçants (un niveau) ou à des grossistes qui vendent à des commerçants (deux niveaux). Finalement, il existe divers systèmes contractuels de distribution (chaînes volontaires, franchises, etc.).

## **6.4 La communication**

La communication (ou promotion, le quatrième P) est la partie la plus visible de l'effort de marketing. On considère dans certains milieux (à tort, d'ailleurs) que le marketing est synonyme de communication, et

surtout de publicité. Le marketing est beaucoup plus que cela, comme nous l'avons déjà vu. Mais la communication est la partie la plus visible des stratégies de marketing ; c'est la pointe de l'iceberg.

Les principaux outils de communication, connus sous le nom de mix de communication, sont la publicité, les relations publiques, le marketing direct, la promotion des ventes et la vente.

L'objectif de la communication est d'informer, de persuader et d'inciter à l'achat. Il s'agit, d'une part, de faire ressortir pour les clients actuels et potentiels les avantages concurrentiels du produit ou du service de façon à démontrer que l'entreprise répond aux besoins du marché ; et, d'autre part, à positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents. Pour être efficace, le communicateur doit bien connaître sa clientèle cible, préparer un message qui sera codé de façon à être compris (il faut éviter les termes techniques et le jargon spécialisé ou disciplinaire) et utiliser des messages qui sachent atteindre le marché cible.

Le succès de la communication dépend de quatre facteurs :

1. Le pouvoir d'attrait et de persuasion du message (en particulier par rapport aux avantages concurrentiels et au positionnement).
2. La clarté et la cohérence avec lesquelles les messages sont émis (il faut éviter le « bruit », c'est-à-dire toute perturbation qui nuit à la réception et à la compréhension du message). Par exemple, l'information transmise aux clients par publipostage peut être différente de celle transmise aux représentants, mais doit être cohérente.
3. Le bon choix des éléments du mix de communication (c'est-à-dire la publicité, les relations publiques, etc.).
4. Le budget alloué à la communication.

Voici maintenant une brève description des outils du mix de communication.

### **6.4.1 La publicité**

La publicité consiste en toute forme impersonnelle de communication payée par l'entreprise afin de promouvoir ses produits et services. Le rôle de la publicité est avant tout d'informer de façon générale, de bâtir la notoriété, de persuader d'acheter ou de différencier l'offre de l'entreprise. C'est donc un outil essentiel pour faire connaître le positionnement souhaité par l'entreprise.

Les principales décisions d'un programme publicitaire ont trait à la détermination des objectifs publicitaires, à la fixation du budget, au choix et au contenu du message, au choix des médias (télévision, radio, journaux spécialisés, etc.) et des supports publicitaires (Radio-Canada ou TVA ? 98,5 fm ou la première chaîne de Radio-Canada ? *La Presse* ou le *Journal de Montréal* ? le journal *Les Affaires* ou la section économique de *La Presse* ? etc.) de même qu'au choix des moyens de contrôle. Parmi les médias, il faut mentionner aussi le réseau Internet, qui donne accès à des milliers, voire des millions de clients un peu partout dans le monde.

Les activités de publicité doivent s'intégrer aux stratégies du mix de marketing et être complémentaires aux autres activités du mix de communication. La publicité est un outil de communication important, mais elle ne doit pas nécessairement être le fer de lance de la communication. Le choix de l'outil de communication dépend du marché cible, du message à communiquer et des ressources.

### **6.4.2 Les relations publiques**

Toute entreprise projette une image aux yeux de ses clients, de ses employés, de ses fournisseurs, de ses intermédiaires, de ses concurrents et du public. Les relations publiques sont définies comme la mise en œuvre planifiée et soutenue des activités qui visent à assurer la compréhension mutuelle entre une entreprise et ses publics. Le but



des relations publiques est d'établir et de maintenir une image positive de l'entreprise, de renforcer le positionnement de l'entreprise et de ses produits ou services, de gérer des problèmes d'intérêt public et de soutenir les autres activités de communication.

Les outils de relations publiques prennent plusieurs formes :

1. Les publications, comme les communiqués de presse, les rapports annuels, les affiches, les lettres d'information aux clients et aux employés.
2. La papeterie, les cartes professionnelles, les factures.
3. Les événements, comme les conférences de presse, les discours ou les foires.
4. La philanthropie et les commandites liées à des activités sociales, culturelles ou sportives.

Enfin, les relations publiques personnalisées se traduisent surtout par la présence à des dîners, à des congrès et à d'autres activités.

De bonnes relations publiques contribuent à maintenir la notoriété et la crédibilité de l'entreprise de même qu'à motiver et à stimuler les représentants et les employés. Il importe aussi de maintenir de bonnes communications avec les employés. La communication interne dans l'entreprise est souvent l'une des nombreuses responsabilités du service des relations publiques. Celui-ci peut aussi soutenir les efforts de lancement (nouveaux produits ou services) et de positionnement (produits ou services).

Les relations publiques et la publicité sont des outils de communication qui visent à accroître la notoriété, à faire prendre conscience de l'offre et à la faire connaître. Toutefois, le seul fait de connaître l'existence d'une entreprise, d'un produit ou d'un service ne signifie pas que l'on soit intéressé. Un client qui trouve un produit ou un service

attrayant ne l'achètera pas nécessairement. Si les relations publiques et la publicité ont pour mission de faire connaître l'entreprise de même que ses produits et services, ce sont surtout la promotion des ventes, le marketing direct et les ventes (que nous allons voir maintenant) qui sont orientés vers l'action et tentent d'influer sur la décision d'achat du client.

### **6.4.3 La promotion des ventes**

Les objectifs de la promotion des ventes consistent à favoriser l'essai d'un produit ou d'un service, à inciter à l'achat et à motiver les intervenants en ce sens. Les promotions peuvent être destinées aux clients, aux intermédiaires ou aux représentants, et se présenter sous différentes formes.

- ➡ Aux clients : essais gratuits, échantillons, remises, bons de réduction, offres de remboursement, loteries, concours, etc.
- ➡ Aux intermédiaires : remises, marchandise gratuite, allocations, publicité coopérative, etc.
- ➡ Aux représentants : primes, cadeaux, concours, voyages, etc.

Les principales activités liées à l'élaboration d'une campagne de promotion des ventes sont la détermination des objectifs, le choix des outils de promotion, la fixation d'un budget, l'établissement des programmes (aspects légaux, conditions de participation, durée et moment de la promotion, échéances, tests préalables et contrôle). La promotion des ventes est particulièrement efficace lorsqu'elle est jumelée à d'autres activités de communication, comme une campagne publicitaire ou un programme de marketing direct ou de vente.

#### 6.4.4 Le marketing direct

Le marketing direct, par définition, élimine les intermédiaires. Il prend plusieurs formes, les plus courantes étant le publipostage, le télémarketing, et surtout Internet maintenant. Ces outils de communication, les plus récents dans le coffre à outils des communicateurs, connaissent un succès certain : d'une part, parce que la division du marché en de très petits segments permet de cibler avec précision les marchés et que cela est très utile étant donné que la faible croissance de la demande des dernières années a mis en évidence la nécessité de maintenir de bonnes relations avec la clientèle actuelle ; d'autre part, parce que l'accès à l'informatique permet de créer et de maintenir des banques de données sur les clients.

En marketing direct, il faut d'abord définir la clientèle cible et les objectifs de communication, puis choisir la méthode (le publipostage, Internet, le télémarketing) et les stratégies (le produit ou le service, l'offre, le média).

##### ► *Le publipostage*

Le publipostage est un outil fort utilisé en marketing direct. Lorsque le marché est bien ciblé, il peut être très efficace. Le publipostage traditionnel prend plusieurs formes : lettre personnalisée, lettre circulaire, brochure, cassette audio ou vidéo. L'envoi postal a pour but de vendre, de dépister des clients potentiels ou d'accroître la notoriété. Les envois peuvent se faire au moyen de la liste des clients de l'entreprise ou par l'acquisition de listes de noms auprès d'agences spécialisées, de journaux ou de revues. La popularité du publipostage s'explique par la spécificité des clientèles cibles et la possibilité de personnaliser les lettres et l'offre. La flexibilité du publipostage et le fait qu'il permet d'effectuer des tests et de mesurer les résultats facilement représentent également un atout.

### ► *Internet*

Internet a nettement le vent dans les voiles. Les revenus publicitaires d'Internet dépassent maintenant ceux de la radio. Twitter et Facebook sont utilisés par des entreprises culturelles pour la promotion de leur programmation. L'affichage publicitaire en ligne progresse. Le courrier électronique est un moyen de communication publicitaire de plus en plus populaire. Les communications virtuelles se multiplient. Pour les entreprises, Internet est devenu un outil de gestion. C'est aussi un outil de vente complémentaire pour de nombreux commerces de détail. Enfin, de très nombreuses PME ont déjà leur site dans le réseau, et certaines ont connu de cette façon un succès qui les a étonnées.

Le marketing direct est un outil de communication dont l'utilisation s'accroîtra à mesure que s'amélioreront les systèmes d'information et les systèmes informatiques des entreprises.

### ► *Le télémarketing*

Un autre outil est le télémarketing qui a connu une baisse d'intérêt au cours des dernières années face à Internet et surtout suite à la mise en vigueur de l'Article 52.1 de la *Loi sur la concurrence*. Il sert à assurer le service à la clientèle, à vendre les produits ou les services ou encore à dépister des clients potentiels. Le télémarketing utilisé pour la vente (*outbound*) est beaucoup moins populaire et efficace qu'avant auprès du grand public en raison du manque d'éthique de plusieurs entreprises et même de l'utilisation de pratiques frauduleuses par certaines autres. Mais surtout parce que les consommateurs peuvent s'inscrire à la Liste nationale de numéros de télécommunications exclus et ainsi bloquer nombre d'appels non sollicités provenant de télévendeurs. On retrouve parmi les exemptions, les organismes de bienfaisance reconnus, les partis politiques, les firmes de sondages, etc.

Par contre, le télémarketing comme outil de communication entre le public et l'entreprise (*inbound*) connaît beaucoup de succès grâce aux lignes téléphoniques de libre accès (800, 866, 877, 888). Ces lignes téléphoniques sont utilisées, entre autres choses, pour le service à la clientèle, les plaintes des clients et la diffusion d'information.

### 6.4.5 La vente

Les éléments du mix de communication que nous venons de définir servent souvent de soutien à l'effort de vente. Ainsi, le publipostage ou Internet peuvent informer les clients de la visite ou de l'appel prochain d'un représentant. La vente est vitale pour toute entreprise : pas de ventes, pas d'entreprise. Or, la tâche d'un représentant est relativement complexe. Il ne se contente pas de prendre des commandes : il doit entretenir de bonnes relations avec les clients importants (la loi de Pareto est souvent confirmée : 80 % des ventes proviennent de 20 % des clients) ; il doit être à l'aise avec les nouvelles technologies ; il doit agir comme expert-conseil ou servir de pont entre le client et les services techniques de l'entreprise ; il peut en plus être une source d'innovation pour son entreprise quant aux produits et services. Le représentant peut également être un agent d'information important en ce qui concerne les besoins de la clientèle et sa satisfaction, les tendances du marché et les actions des concurrents. En d'autres mots, il a des responsabilités de vente, de service à la clientèle et de surveillance du marché.

La mise en place d'une force de vente implique que des décisions soient prises quant aux objectifs, aux stratégies (représentants embauchés par l'entreprise ou agents), à la taille de la force de vente ainsi qu'au mode de rémunération. Une fois le plan conçu, il faut assurer la gestion de la force de vente : recruter, former, superviser, animer et évaluer les représentants. Toutes ces décisions dépendent des objectifs de vente et de communication. Il importe aussi de considérer les autres éléments du mix de communication et du mix de marketing, pour que tout s'intègre aux stratégies fondamentales de marketing.

## **6.5 Le personnel en contact avec la clientèle**

Le dernier élément du mix de communication (le cinquième P) concerne le personnel en contact avec la clientèle. Cet élément représente un rouage essentiel du marketing des entreprises qui offrent des services à la clientèle, des services après-vente, etc. Le personnel en contact avec la clientèle inclut tous les employés qui sont en contact avec le public et les clients : réceptionnistes, téléphonistes, préposés au service à la clientèle, techniciens de service, représentants, etc. Ce personnel joue donc un rôle fort important dans les entreprises manufacturières. Le personnel en contact donne un visage à l'entreprise, il personnifie l'entreprise aux yeux du client.

Dans les entreprises de services, le personnel en contact constitue souvent une partie importante de l'offre. Dans les entreprises de services professionnels, comme les firmes de comptabilité, ou d'ingénierie, ou les agences de publicité, la compétence des professionnels fait partie à la fois du produit et de l'offre de l'entreprise.

Étant donné que l'on reconnaît de plus en plus l'importance de la clientèle actuelle dans le succès des entreprises, on favorise une approche relationnelle avec les clients, c'est-à-dire une approche personnalisée qui vise à établir des relations à long terme dans l'intérêt des deux parties. On s'efforce donc de mettre l'accent non seulement sur le repérage de nouveaux clients, mais aussi sur la rétention des clients actuels. Dans cette optique, on considère que les employés en général, et plus précisément le personnel en contact avec la clientèle, forment une autre clientèle cible pour l'entreprise ; on parle alors de marketing interne.

Les objectifs du marketing interne sont de sensibiliser les employés à l'importance de la clientèle et de la qualité des services, et de les aider à accomplir leur tâche le mieux possible dans une perspective de marketing.

Le premier élément du marketing interne est la collecte d'information (le *market-in*). Le personnel en contact avec les clients est incité à transmettre à l'entreprise toute information à propos des clients ou du marché.

Le deuxième élément est la gestion des ressources humaines. L'entreprise s'assure de recruter, de former et de rémunérer son personnel dans une perspective d'ouverture sur la clientèle. Le personnel en contact avec la clientèle doit non seulement être doté de compétences professionnelles, mais aussi de l'empathie et des aptitudes nécessaires pour faire affaire avec les clients.

Enfin, la communication avec les employés est un élément fort important pour assurer le soutien des activités externes de marketing. La communication aux employés, dite communication interne, peut être de forme personnelle (réunions, conférences, diffusion du plan de marketing, accueil des nouveaux employés, programme de suggestions, journées portes ouvertes, etc.) ou de forme impersonnelle (site web, lettres d'information, journal d'entreprise, rapport annuel, bulletins spéciaux, etc.). L'essentiel du marketing interne est de bien former et d'informer le personnel dans une optique de marketing de façon à développer le réflexe d'ouverture à la clientèle.

## ◀ Résumé

Dans ce chapitre, nous avons passé en revue les stratégies du mix de marketing, à savoir les stratégies liées au produit ou au service, au prix, à la distribution, à la communication et au personnel en contact avec la clientèle. Nous avons vu les principales stratégies appliquées aux produits et services : l'élagage, la modernisation, l'attraction et l'innovation. Quant aux stratégies de prix, elles sont basées sur les coûts, la demande et la concurrence. Lors du lancement d'un produit, trois stratégies de prix sont possibles : l'écroulage de marché, l'alignement sur la concurrence et la pénétration

du marché. Puis nous avons vu que les stratégies de distribution sont complexes et ont des conséquences à long terme. Les principales stratégies de distribution sont les stratégies de base, la stratégie d'intensité et la stratégie de structure de canaux.

Une fois arrêtées les stratégies de produit ou service, de prix et de distribution, il faut communiquer au public en quoi consiste l'offre de l'entreprise. Les stratégies de communication ont trait au mix de communication et à chacune de ses composantes : publicité, relations publiques, promotion des ventes, marketing direct et vente. De plus en plus, une attention spéciale est portée au personnel en contact avec le client : on parle alors de marketing interne et de communication interne.

Vous avez maintenant acquis les connaissances de base nécessaires à la préparation d'un plan de marketing. Nous savons que le processus de planification du marketing se compose de quatre grandes étapes : l'analyse de la situation, la définition de l'orientation, la création des stratégies et leur exécution. Dans la quatrième partie, nous aborderons les notions d'orientation ; de création, c'est-à-dire la manière dont on doit élaborer la vision, la mission et les valeurs, de même que les objectifs, les stratégies et le budget de marketing ; et enfin l'exécution qui permet de passer à l'action.



# L'orientation, la création et l'exécution

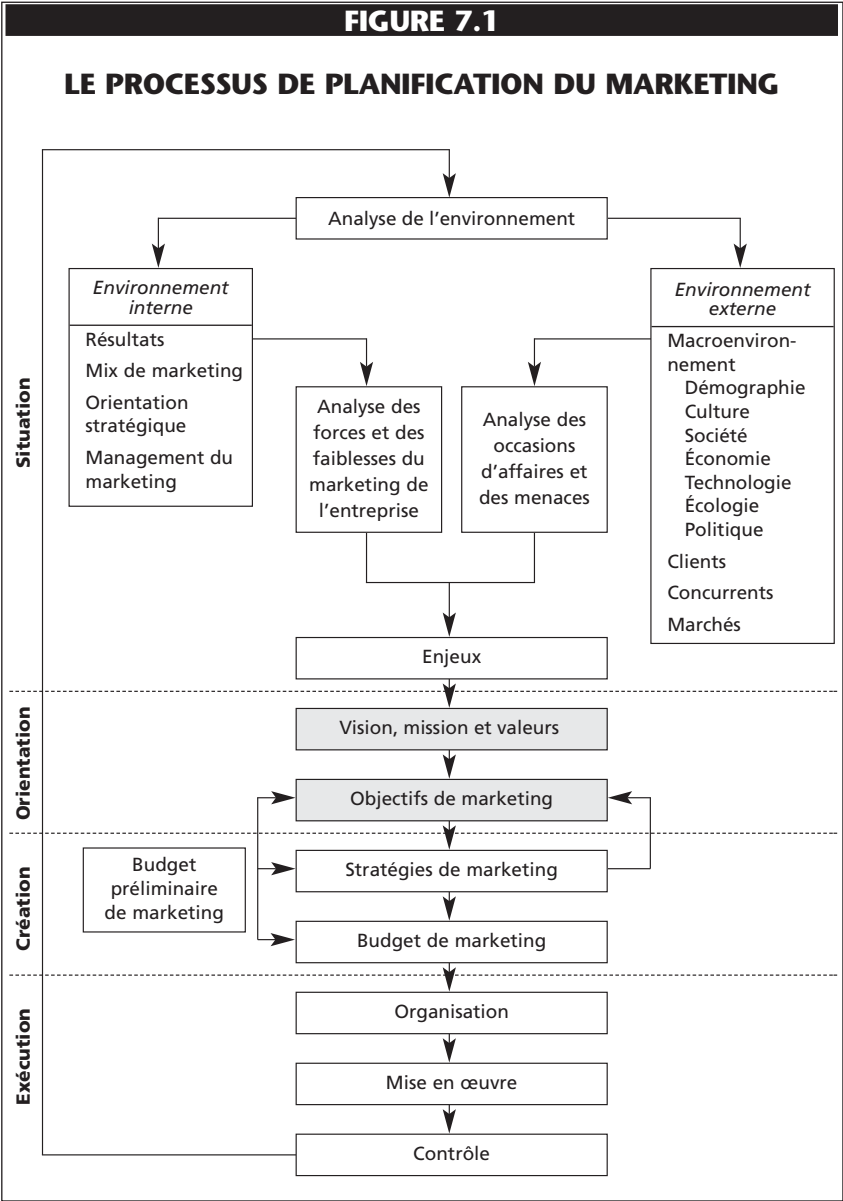
Vous avez maintenant en main tous les outils nécessaires pour la préparation de la partie stratégique du plan de marketing, c'est-à-dire ce qui concerne l'orientation de l'entreprise et la création des stratégies. La direction de l'entreprise doit décider où celle-ci va et comment elle ira. Le dernier chapitre, quant à lui, permet de passer à l'action et traitera de la façon d'assurer la mise à exécution du plan.



# 7

## Le plan de marketing : orientation et création

L'analyse de la situation terminée, les stratégies fondamentales et de mix de marketing présentées, nous retournons au processus de planification du marketing. Nous passons maintenant à la partie la plus dynamique de ce processus, soit l'orientation de l'entreprise et la création des stratégies. Le choix de l'orientation est lourd de conséquences, car vous devez définir, revoir ou confirmer la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise pour laquelle vous faites le plan et fixer les objectifs de marketing (voir la figure 7.1). Autrement dit, vous avez procédé aux analyses qui vous ont permis de déterminer d'où vient l'entreprise et vous devez maintenant définir où elle devrait aller et de quelle manière. Décider de la façon d'atteindre ses objectifs de marketing exige de la créativité, et c'est là le rôle des stratégies et des programmes.



## 7.1 L'orientation

Tout bon gestionnaire doit savoir, et faire savoir, où il veut mener son entreprise. C'est là une de ses tâches les plus importantes. Pour ce faire, il doit définir la vision, la mission et les valeurs qu'il veut donner à son entreprise. On parle ici de la trilogie fondamentale de l'orientation stratégique de toute organisation. La vision représente ce que le gestionnaire entrevoit à long terme pour son entreprise. C'est l'état souhaité, ou souhaitable, en matière d'orientation stratégique que la direction veut donner à l'entreprise pour atteindre un objectif ultime à long terme. La mission définit la raison d'être de l'entreprise, elle décrit pourquoi l'entreprise existe et sa contribution dans l'accomplissement de sa vision, à moyen et à court terme. Les valeurs sont les croyances partagées par les détenteurs d'enjeux de l'entreprise, tandis que les stratégies sont les moyens que l'entreprise se donne pour réaliser sa mission et ainsi tendre vers l'accomplissement de sa vision.

Une vision claire, une mission bien définie et des valeurs partagées favorisent le développement d'une entreprise et l'atteinte de ses objectifs en facilitant la prise de décision. Les employés savent ce que l'entreprise veut, où elle s'en va, ce à quoi elle s'attend d'eux et comment ils doivent agir.

### 7.1.1 La vision

La vision dévoile l'état futur souhaité pour l'entreprise de même que la direction stratégique retenue pour atteindre cet état. La vision décrit ce que l'entreprise désire devenir, donc elle est orientée vers le futur. Elle répond à la question : Comment notre organisation souhaite-t-elle éventuellement être vue par ses détenteurs d'enjeux, par le marché ou par les concurrents ? Ou encore plus simplement : Où voulons-nous aller ? Que voulons-nous devenir ? La vision devrait être facile à comprendre et être une source d'inspiration pour les détenteurs d'enjeux.

Elle doit être suffisamment globale pour permettre à l'organisation de s'adapter aux changements dans son environnement, mais pas vague au point où l'énoncé de la vision s'appliquerait à toute entreprise semblable.

Un énoncé de vision doit présenter l'objet de l'existence même de l'entreprise, ce qu'elle réalisera à long terme. Cet énoncé, s'il est bien fait, pourrait être valable pour de nombreuses années. Il permet de se demander si les décisions prises aujourd'hui sont cohérentes avec le but que la direction veut atteindre à long terme. Un bon énoncé de vision devrait :

- ➡ bien cerner ce que l'entreprise sera ;
- ➡ décrire des aspirations réalistes ;
- ➡ être concis et clair ;
- ➡ utiliser des mots faciles à mémoriser ;
- ➡ être cohérent avec la mission et les valeurs de l'entreprise.

Voici deux énoncés de vision d'entreprises exceptionnelles. Celui de Google se lit ainsi : « Organiser l'information dans le monde et la rendre universellement accessible et utile ». Celui de Microsoft est formulé ainsi : « Dans chaque maison, un ordinateur personnel qui utilise un logiciel Microsoft. »

Maintenant, doit-on rédiger un énoncé de vision avant un énoncé de mission, ou vice-versa ? Cela dépend. Dans le cas d'une nouvelle entreprise ou de la réorientation majeure d'une entreprise, il est plus logique de rédiger l'énoncé de vision avant celui de la mission. La vision guidera alors la rédaction de la mission et le reste du plan stratégique de marketing. Par contre, dans une entreprise où la mission a déjà été rédigée et où il n'existe pas d'énoncé de vision, la mission guidera souvent l'énoncé de la vision. Mais dans tous les cas, la direction de l'entreprise doit décider où elle veut aller.

### 7.1.2 La mission

Quelle est la raison d'être de l'entreprise pour laquelle vous faites le plan ? C'est la responsabilité des dirigeants de l'entreprise de répondre à cette question. La mission est le fondement du plan d'entreprise et du plan de marketing. En pratique, la définition de la mission dépend de plusieurs éléments. Tout d'abord, les propriétaires, les actionnaires et les dirigeants ont leurs propres visions, valeurs et objectifs. Les caractéristiques de l'environnement externe de l'entreprise constituent un deuxième élément qui influe sur la mission de l'entreprise. Le macroenvironnement, les clients, les concurrents et les marchés créent les occasions d'affaires et les menaces. Le troisième élément est relatif aux ressources de l'entreprise. L'actif de l'entreprise comprend non seulement les ressources financières et les moyens d'exploitation, mais aussi le capital humain. Et toutes ces ressources sont évidemment limitées. Quant aux avantages concurrentiels distinctifs sur lesquels l'entreprise peut miser, ils constituent un quatrième élément à considérer. Enfin, dans le cas d'une entreprise déjà en activité, ses réalisations, ses politiques et ses pratiques marqueront nécessairement sa mission.

Les champs d'activités de l'entreprise devraient être précisés dans la mission et définis par rapport à plusieurs des dimensions suivantes :

- ➡ le marché servi et les caractéristiques de ce marché ;
- ➡ les clients actuels et potentiels, et leurs besoins ;
- ➡ les avantages concurrentiels de l'entreprise ;
- ➡ les produits et services ;
- ➡ la technologie utilisée, s'il y a lieu ;
- ➡ les employés ;
- ➡ la vision et les valeurs de l'entreprise, dont la responsabilité sociale.

En d'autres mots, la mission doit être définie non pas seulement en fonction de ce que fait ou fabrique l'entreprise, mais plutôt en fonction des caractéristiques du marché, des avantages concurrentiels de l'entreprise tels qu'ils sont perçus par le marché et les concurrents, de même que des besoins des clients satisfaits et à satisfaire. C'est par la satisfaction de la clientèle que l'entreprise atteindra ses objectifs. Pour ce faire, elle doit miser sur ses compétences distinctives et le soutien de ses employés. L'énoncé de mission doit toutefois être assez précis. Si on prétend être capable de tout faire pour tout le monde, on finira par ne rien faire pour personne.

La mission est la base de l'orientation stratégique de l'entreprise et de la détermination des objectifs. La définition de la mission constitue donc une étape essentielle du processus de planification marketing. La mission doit guider les troupes, les motiver et faire en sorte que les employés partagent la vision et les valeurs de l'entreprise. C'est pourquoi plusieurs entreprises affichent le libellé de leur mission dans les bureaux ou dans l'usine. Pour vous aider à rédiger la mission de l'entreprise, répondez aux questions classiques suivantes : Qui ? Offre quoi ? À qui ? Où ? Et comment ? Le tableau 7.1 présente quelques énoncés de mission.

### **TABLEAU 7.1**

#### **EXEMPLES D'ÉNONCÉS DE MISSION**

##### **Entreprise de logiciels**

La mission de Logicix consiste à améliorer la productivité de ses clients, les PME manufacturières. Nous réalisons notre mission grâce à des logiciels utilitaires performants, à des programmes de formation de première qualité et à un soutien constant à nos clients. Nous sommes une entreprise de services socialement responsable qui mise sur l'établissement de relations à long terme avec ses clients pour atteindre ses objectifs de rentabilité.



### **Entreprise de messagerie**

Supercourrier offre un service fiable et rapide de livraison de lettres et de documents à un prix concurrentiel sur le territoire de Laval. La technologie permet le suivi en temps réel de la livraison. Le personnel est fiable et courtois, et il agit de façon professionnelle avec les clients et les autres employés. Supercourrier mise sur l'excellence de ses services pour réaliser le volume d'affaires nécessaire au maintien de sa santé financière.

### **Supermarché**

Le supermarché Sabrina se préoccupe des besoins de ses clients, de ses employés et de la communauté de Saint-Flaubert. Nous offrons une vaste gamme de produits, à des prix concurrentiels, et misons sur la qualité et la fraîcheur de nos fruits et légumes et de notre viande grâce à nos réfrigérateurs à température contrôlée. La satisfaction de la clientèle est assurée grâce à la courtoisie et à la compétence de nos employés.

---

## **7.1.3 Les valeurs**

Les valeurs sont des croyances ou des comportements selon lesquels un mode d'action, de conduite ou d'être est bien. Ce mode d'action, établi en fonction de critères sociaux ou moraux, devient préférable à d'autres modes. Les croyances sont partagées par la majorité des détenteurs d'enjeux de l'entreprise. Elles représentent ce qui est important pour les membres de la direction. Par exemple, est-on prêt à réduire un peu les profits pour accroître la qualité d'un produit ou du service à la clientèle, ou encore pour être socialement responsable dans la conduite des affaires de l'entreprise ? Les valeurs d'une organisation servent de guide pour les décisions et les comportements des employés dans le partage de la vision et dans la réalisation de la mission de l'entreprise. Voici quelques exemples de valeurs :

- Traiter les employés avec respect ;
- Ne pas faire affaire avec des fournisseurs qui ne sont pas socialement responsables ;
- Respecter les garanties et les engagements pris avec les clients ;

- ➡ Ne jamais faire de publicité mensongère ;
- ➡ Ne pas prendre de risques financiers exagérés ;
- ➡ Être honnête avec les actionnaires et les employés.

Dans le quotidien, les valeurs sont communiquées par des principes et des convictions que partagent les membres de la direction et qui contribuent à orienter les attitudes et les comportements des employés. Les valeurs influent sur les priorités des décideurs, mais aussi de tous les employés de l'entreprise. Elles permettent de décider comment seront réalisées la mission de l'entreprise à court et à moyen terme de même que sa vision à long terme. Les valeurs peuvent être intégrées dans le code d'éthique de l'entreprise.

#### **7.1.4 Les objectifs**

Un objectif est ce que l'entreprise cherche à atteindre, alors qu'une stratégie est le moyen pour y parvenir. Dans une perspective de marketing, les objectifs sont énoncés par rapport aux marchés (ou segments de marché) et par rapport aux produits ou services : on parle alors des couples produits/marchés ou services/marchés. Les objectifs possibles de marketing sont variés, par exemple la rentabilité, le volume des ventes (en dollars ou en unités), la part de marché, la qualité des services, la satisfaction de la clientèle et le positionnement de l'entreprise. Ils doivent être réalisables, constituer un défi raisonnable et permettre aux membres de l'entreprise de développer un sentiment de réussite. Les objectifs sont le plus souvent énoncés avec des termes quantitatifs, ce qui permet de mesurer le progrès. Des objectifs quantitatifs devraient être fixés pour chaque marché et chaque produit ou service. Toutefois, il est avantageux de proposer également des objectifs qualitatifs, de façon à promouvoir la cohésion et l'enthousiasme des employés de même que leur identification à l'entreprise.

D'un point de vue opérationnel, des objectifs de ventes devraient être fixés pour chaque marché, chaque circuit de distribution, chaque vendeur, chaque produit, etc., en fonction des capacités actuelles et potentielles du système d'information marketing et particulièrement des rapports internes. En d'autres mots, la détermination des objectifs n'est pas une fin en soi ; c'est un outil de gestion permettant d'assurer un meilleur contrôle des activités de marketing. L'entreprise doit donc s'assurer qu'elle fixe des objectifs dont elle peut mesurer les résultats.

Au tableau 7.2, vous trouverez des questions qui vous aideront à rédiger la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise pour laquelle vous faites le plan de marketing, puis à déterminer ses objectifs de marketing. Le cas de Graphix est présenté à l'exemple 7.1.

**TABLEAU 7.2**

**LA VISION, LA MISSION, LES VALEURS  
ET LES OBJECTIFS DE MARKETING**

**La vision**

- > Que sera l'entreprise dans dix ans ? Quinze ans ?
- > Le champ d'activités sera-t-il généraliste ou spécialisé ?
- > Mise-t-on sur l'exclusivité et la grande qualité ou sur le volume ?
- > Veut-on devenir une petite entreprise locale, une grande entreprise nationale ou une petite entreprise internationale ?
- > Mise-t-on sur le marketing transactionnel ou sur le marketing relationnel ?

**La mission**

- > Quelle est la raison d'être de l'entreprise ? Que fait l'entreprise ?
- > Quels marchés sert l'entreprise ?
- > Quels sont les besoins de ces marchés ?
- > Qui sont les clients ? Comment l'entreprise répond-elle à leurs besoins ?
- > Quels sont ses avantages concurrentiels ?

- > Quelle technologie utilise-t-elle ?
- > Comment l'entreprise agit-elle de façon socialement responsable ?

### **Les valeurs**

- > Comment l'entreprise conduit-elle ses affaires avec ses fournisseurs ?
- > Certains employés pourront-ils devenir des associés ou des actionnaires d'importance ? Seront-ils au contraire des figurants ?
- > Comment l'entreprise traite-t-elle ses représentants commerciaux ?
- > L'entreprise respecte-t-elle ses garanties ?
- > L'entreprise a-t-elle rédigé un code d'éthique ?
- > Comment l'entreprise traite-t-elle les plaintes des clients ?

### **Les objectifs**

- > Quels sont les objectifs de marketing de l'entreprise ?
  - > Quels sont ses objectifs de ventes ? De rentabilité ? De parts de marché ? De positionnement ? De satisfaction de la clientèle ? De satisfaction du service à la clientèle ?
  - > L'entreprise fixe-t-elle seulement des objectifs pour l'entité qu'elle représente ? Sinon, quels sont les objectifs pour chaque produit ou service ? Pour chaque client ? Pour chaque territoire ? Pour chaque représentant ? Etc.
- 

## **G R A P H I X**

### **EXEMPLE 7.1**

### **LA VISION, LA MISSION, LES VALEURS ET LES OBJECTIFS DE MARKETING**

#### **La vision**

*Dans chaque maison, commerce et bureau du Canada, Graphix sera le fournisseur de référence des instruments d'écriture et de dessin.*

#### **La mission**

*Graphix a pour mission de fabriquer et de distribuer des instruments d'écriture et de dessin répondant aux besoins des marchés professionnel, scolaire et commercial. Graphix est, et demeurera, la meilleure entreprise canadienne d'instruments d'écriture et de dessin*

*pour ses clients et ses employés. Graphix agit toujours d'une manière socialement responsable et accomplit sa mission en assurant la satisfaction et la fidélisation de ses clients grâce à des produits et à un service à la clientèle de qualité supérieure offerts à un prix concurrentiel par un personnel compétent qui s'efforce de respecter les délais de livraison.*

## Les valeurs

- *Le code d'éthique doit continuellement être mis à jour et doit toujours servir de guide dans nos relations avec nos fournisseurs, nos clients et les clients de nos clients.*
- *Les employés sont importants pour Graphix, ils méritent le respect en toutes circonstances.*
- *Le client est important pour Graphix et doit toujours être traité avec courtoisie.*
- *Les plaintes des clients doivent être traitées rapidement.*
- *Graphix se fait un point d'honneur de toujours respecter les promesses faites aux clients.*
- *Tous les produits de Graphix sont sécuritaires et de qualité.*
- *Graphix se fait un point d'honneur de toujours être une entreprise socialement responsable.*

## Les objectifs de marketing

### Les objectifs quantitatifs

Ventes	Professionnel	Scolaire	Commercial	Total	Part de marché estimée
L'an prochain	1 721 000 \$	1 105 000 \$	855 000 \$	3 681 000 \$	17,0 %
Dans 3 ans	1 948 000 \$	1 231 000 \$	1 191 000 \$	4 370 000 \$	18,9 %

- *Retour de marchandise (maximum [%] acceptable en quantité)*

Professionnel	Scolaire	Commercial
2 %	1 %	2 %

- *Satisfaction de la clientèle (% des clients satisfaits et très satisfaits)*

Professionnel	Scolaire	Commercial
95 %	90 %	95 %

### *Les objectifs qualitatifs*

- *Améliorer la qualité du service à la clientèle.*
  - *Assurer la fidélisation des clients.*
  - *Positionner Graphix comme une entreprise qui offre des produits et un service à la clientèle de qualité supérieure.*
- 

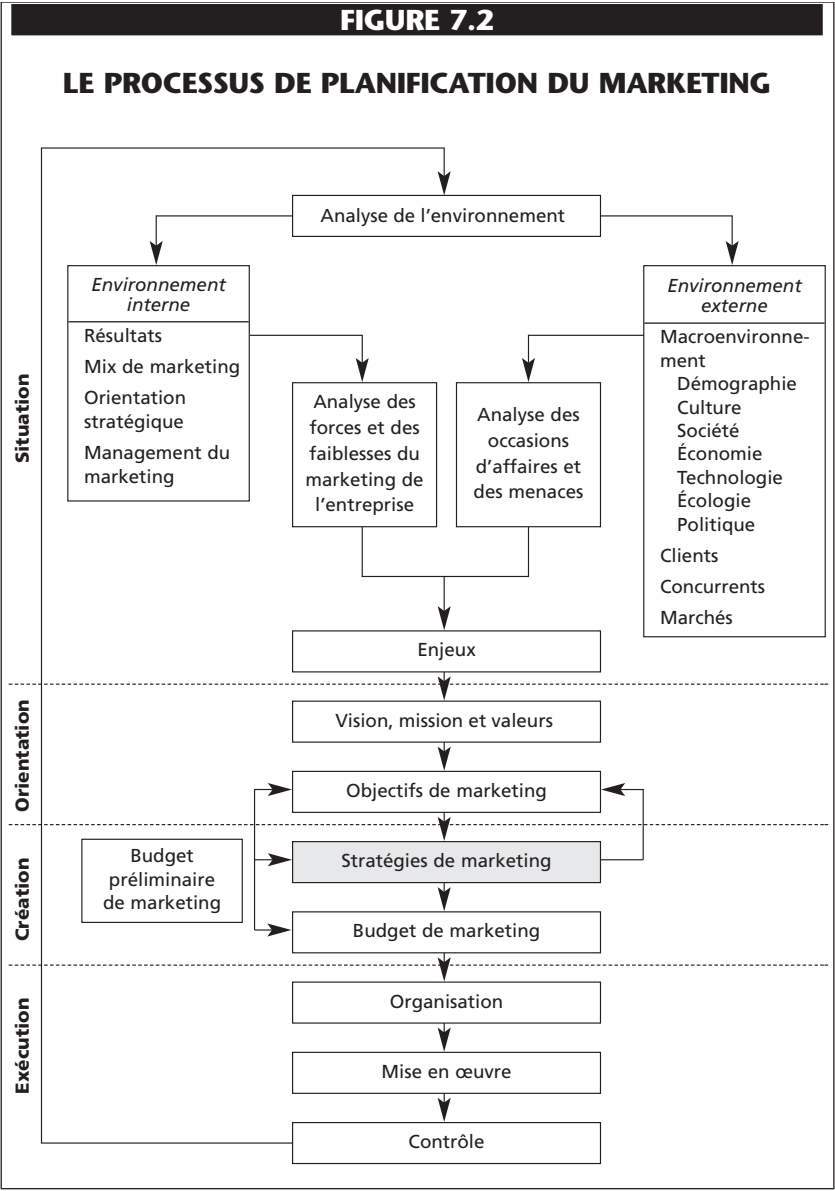
## **7.2 La création des stratégies**

Aux chapitres 5 et 6, nous vous avons présenté les principales stratégies de marketing (fondamentales et mix de marketing). Il n'y a pas de stratégies idéales. Il faut déterminer les meilleures combinaisons possibles, en fonction de l'entreprise et de son milieu. On peut faire ici une certaine analogie avec le jeu d'échecs : lorsque l'on montre à jouer aux échecs à quelqu'un, on lui indique la manière de déplacer les pièces. La différence entre un champion et un amateur, c'est que le champion sait trouver les combinaisons gagnantes. Il en est de même des stratégies de marketing. Nous vous avons présenté ces dernières et maintenant, il s'agit de jouer et de gagner. Le processus de planification du marketing vous aidera à devenir un gagnant (voir la figure 7.2).

Nous avons vu qu'il y a deux types de stratégies de marketing : les stratégies fondamentales et les stratégies du mix de marketing. Vous devez choisir les stratégies fondamentales en premier lieu. Celles-ci peuvent être regroupées en stratégies d'offre, de demande et de concurrence. Vous n'avez pas à utiliser chacune des stratégies fondamentales, mais vous pouvez en combiner certaines : par exemple, une stratégie de pénétration du marché avec des stratégies de segmentation, de positionnement et de concurrence.

Il est nécessaire de faire d'abord le choix des stratégies fondamentales qui s'intégreront à l'orientation stratégique de l'entreprise définie par sa vision, sa mission et ses valeurs pour atteindre les objectifs fixés à l'étape précédente (voir le tableau 7.3 pour des questions types et l'exemple 7.2 pour le cas de Graphix).

Après avoir choisi les orientations stratégiques, l'entreprise peut décider de segmenter ses marchés ou non. Si elle décide de ne pas segmenter le marché, elle peut procéder directement au choix des autres stratégies fondamentales, puis à celui des stratégies de mix de marketing. Si la décision est de segmenter les marchés, l'entreprise devra probablement adapter les stratégies fondamentales qu'elle s'est données pour chaque segment retenu. Il faudra alors élaborer des stratégies de mix de marketing en conséquence pour chaque segment (voir tableau 7.4 et exemple 7.3).





**TABLEAU 7.3****LA GRILLE DES STRATÉGIES FONDAMENTALES  
DE MARKETING****L'offre**

- > Où se situent les produits ou services de l'entreprise par rapport aux différentes phases de leur cycle de vie ? Dans le marché ?
- > Quelles sont les implications par rapport aux objectifs et aux stratégies de mix de marketing (voir la figure 5.1 à la page 165) ?
- > Quelles stratégies l'entreprise pourrait-elle utiliser pour mieux pénétrer les marchés ?
- > Est-elle en mesure de créer de nouveaux produits ou services ? D'ouvrir de nouveaux marchés ?
- > Est-elle intéressée à diversifier ses activités ?

**La demande**

- > L'entreprise segmente-t-elle ses marchés présentement ?
- > Utilise-t-elle la meilleure façon de segmenter ?
- > Par rapport à quelles variables l'entreprise segmente-t-elle ses marchés (voir le tableau 5.1 à la page 170) ?
- > A-t-on bien évalué l'attrait de chacun des segments ?
- > Lesquels sont les plus attrayants (voir l'exemple 4.5 à la page 141) ?
- > Quelle stratégie de croissance est privilégiée ?
- > Comment faire pour mieux pénétrer chaque segment ? Créer des produits ?
- > Y a-t-il d'autres segments (marchés) à développer ?
- > Quels sont les facteurs clés de succès dans chaque segment (voir l'exemple 4.5 à la page 141) ?
- > Quel positionnement global l'entreprise souhaite-t-elle obtenir ? Et le positionnement dans chaque segment ?
- > Comment l'entreprise se différencie-t-elle de ses concurrents dans chaque segment ?
- > Quels sont les avantages concurrentiels de l'entreprise dans chaque segment ?
- > Quelle est la position concurrentielle (voir l'exemple 4.6) ?
- > Se différencie-t-elle par rapport à des critères ou à des avantages importants pour ses clients actuels ? Potentiels ?

- > L'entreprise est-elle capable de faire une carte indiquant son positionnement et celui de chacun des concurrents du groupe stratégique, dans chaque segment de marché, par rapport aux critères ou attributs les plus importants pour les clients, et par rapport à ses avantages concurrentiels (voir la figure 5.4 à la page 177) ?

### **La concurrence**

- > Que sait-elle des concurrents de son groupe stratégique ? Dans chaque segment ?
  - > Quelles stratégies utilisent les concurrents ?
  - > Y a-t-il des concurrents qui sont plus menaçants pour l'entreprise ?
  - > Y a-t-il des entreprises que vous devez concurrencer plus particulièrement ? Y a-t-il des concurrents à éviter ?
  - > Comment devez-vous agir face à la concurrence ?
  - > Si l'entreprise devient plus combative, quelles seront les réactions de chaque concurrent ?
  - > Sur quoi devrait-elle miser pour faire mieux que la concurrence ?
- 

## **G R A P H I X**

## **EXEMPLE 7.2**

### **LES STRATÉGIES FONDAMENTALES DE MARKETING**

#### **LES STRATÉGIES D'OFFRE**

##### **Les stratégies de portefeuille**

*Les crayons à mine noire pour le bureau ou la maison et les crayons de couleur sont nos vaches à lait. Les instruments à dessin présentent un dilemme. Les ventes de crayons pour dessinateur connaissent une baisse rapide. Arrive-t-on à la phase de déclin du cycle de vie ? Il faut maintenir la position des crayons de couleur et des crayons à mine noire destinés à d'autres usages que le dessin, penser à consolider à moyen terme le marché des crayons et des instruments à dessin et trouver de nouveaux produits rapidement. Les ventes de crayons automatiques standard et faisant partie d'ensembles stylo-crayon croissent, de même que les ventes des stylos jetables. Ces produits sont à la phase de croissance de leur cycle de vie ; le potentiel paraît intéressant pour plusieurs années.*

### **Les stratégies de croissance**

*Le marché commercial est le plus attrayant (nous l'avons calculé à l'exemple 4.5, à la page 141). Il faut consolider cette position pour mieux pénétrer ce marché. Nous devrions concentrer nos efforts sur BureauPro. Il faut accroître les ventes de nos crayons de couleur au moyen d'une promotion plus dynamique, favoriser l'utilisation de nos instruments reliés à des activités artistiques et à des jeux et se servir des crayons de couleur pour faire la vente croisée de nos autres produits. Il faut créer un ensemble de 36 ou de 48 crayons.*

*En ce qui concerne le marché scolaire, il faut maintenir nos ventes ; pour accroître les quantités à l'achat, il faut réduire les prix pour les volumes importants.*

*Finalement, le marché professionnel, même s'il est un peu moins attrayant que le commercial à long terme, est le plus rentable présentement. Dans ce marché, il faut améliorer la distribution dans les collèges et les universités.*

*Il faut aussi intensifier les efforts de vente pour les crayons automatiques et les stylos (individuels et faisant partie d'ensembles) et le développement de nouveaux produits. Il faut aussi évaluer le potentiel de développement des crayons-feutres.*

### **LES STRATÉGIES DE DEMANDE**

#### **Les stratégies de segmentation**

*Nous avons trois segments traditionnels de base : professionnel, scolaire et commercial. La segmentation actuelle est assurément efficace en ce qui a trait au marché. Il faudrait cependant étudier la possibilité de segmenter selon le type d'utilisation : professionnelle, utilitaire et passe-temps/détente/loisirs.*

#### **Les stratégies de positionnement**

*Le positionnement actuel est confus : il nous faut développer une image plus précise dans l'esprit de nos clients et des clients de nos clients. Pour tous nos clients (le positionnement global), nous voulons être une entreprise socialement responsable, qui offre des produits de qualité supérieure à ceux de la concurrence (tant pour nos clients que pour les consommateurs). Pour le marché scolaire, nous miserons davantage sur la sécurité des produits (surtout la non-toxicité). Quant aux marchés commercial et professionnel, il faut miser sur le service à la clientèle et un système de livraison rapide et fiable. Dans les trois*

*segments, il faut augmenter le budget de communication afin d'accroître la notoriété de Graphix et d'améliorer l'image de l'entreprise. Il faut aussi réduire les délais de livraison.*

### **Les stratégies de différenciation concurrentielle**

*Les principaux facteurs de différenciation concurrentielle pour les trois segments sont la qualité des produits, l'excellence de notre service à la clientèle et, à un degré moindre, le respect des délais de livraison. En particulier, il est essentiel de développer des instruments de mesure de la satisfaction de la clientèle pour nous assurer de sa satisfaction et, si des problèmes sont révélés, trouver des solutions pour les pallier rapidement. Il faut porter une attention spéciale à la sécurité des produits et à des facteurs environnementaux, comme l'emballage des produits et le recyclage pour le segment scolaire. Pour ce qui est des deux autres segments, il faudra continuer le développement des crayons automatiques et des stylos afin de maintenir notre leadership dans ce domaine.*

### **Les stratégies de concurrence**

*Présentement, le leader est Penco, qui occupe une position importante dans le marché des crayons, moyenne pour les stylos, mais plutôt faible pour les crayons automatiques. Penco devient cependant un concurrent moins sérieux parce que nous sommes supérieurs sous plusieurs aspects. Sterol, comme Graphix, occupe une position de challengeur dans les segments professionnel et commercial, et il est le concurrent le plus sérieux et le plus dynamique. Il faut prendre avantage de ses faiblesses actuelles pour les délais de livraison, et le devancer pour la mise en marché des crayons automatiques et des ensembles stylo-crayon. Nous sommes un challengeur dans le marché scolaire. Rainbow et Alpha sont des suiveurs qui n'ont qu'un seul avantage concurrentiel : les bas prix.*

*Nous n'affronterons pas directement Penco, mais nous miserons surtout sur l'excellence des produits et du service à la clientèle de même que sur la fiabilité de nos services. Par contre, nous serons très combatifs envers Rainbow et, surtout, envers Alpha en comptant sur les délais de livraison et en réduisant significativement nos prix pour les gros comptes. Peut-on négocier une entente avec Rainbow pour créer une gamme de produits à bas prix dans le contexte de l'ALENA ?*

---

**TABLEAU 7.4****LA GRILLE DES STRATÉGIES DE MIX DE MARKETING****Les produits ou services**

- > Le degré de qualité des produits ou des services de l'entreprise est-il acceptable pour le marché ?
- > Sa gamme de produits ou de services devrait-elle être réduite, simplifiée ou consolidée ?
- > Certains de ses produits ou services devraient-ils être actualisés ? Éliminés ?
- > L'entreprise devrait-elle ajouter des produits ou des services à sa gamme ? Comment faire pour innover avec succès ?
- > Les stratégies actuelles de produits ou de services sont-elles conformes à la phase du cycle de vie (voir la figure 5.1 à la page 165) ?
- > L'entreprise a-t-elle des stratégies de création et de lancement de nouveaux produits ou services ?
- > L'entreprise crée-t-elle suffisamment de nouveaux produits ou services ?
- > Quelles stratégies actuelles de produits ou de services devraient être améliorées ? Comment ?
- > Les stratégies de produits et de services sont-elles compatibles avec les stratégies des autres éléments du mix de marketing ?

**Les prix**

- > Quels sont les objectifs de l'entreprise quant à la fixation des prix ? Les objectifs à court terme sont-ils différents des objectifs à long terme ?
- > Quelle stratégie de prix l'entreprise devrait-elle utiliser lors du lancement de nouveaux produits ou services (écrémage, alignement sur la concurrence, pénétration du marché) ?
- > L'entreprise connaît-elle bien ses coûts ?
- > Les prix sont-ils fixés en fonction des coûts du marché ? De la concurrence ?
- > Les politiques de prix tiennent-elles compte des intermédiaires ? Des clients ?
- > Le prix concorde-t-il avec la qualité des produits et services ?

- > Les stratégies de prix sont-elles compatibles avec les stratégies des autres éléments du mix de marketing ?

### **La distribution**

- > Quels sont les objectifs de distribution de l'entreprise ?
- > De façon générale, les produits ou services sont-ils facilement accessibles pour les clients ? Et les clients des clients ?
- > Quelles sont les stratégies de base de distribution de l'entreprise ?
- > Quel est le degré d'intensité de la distribution ?
- > La couverture du marché est-elle convenable ?
- > Les stratégies d'aspiration sont-elles coordonnées aux stratégies de pression ?
- > Les délais de livraison sont-ils acceptables ? Peuvent-ils être améliorés ?
- > La qualité du service à la clientèle est-elle acceptable ? Peut-on l'améliorer ?
- > Les locaux de l'entreprise sont-ils facilement accessibles ? Y a-t-il suffisamment d'espaces de stationnement ?
- > Les heures d'ouverture (des bureaux, du service à la clientèle, etc.) conviennent-elles aux clients ?
- > A-t-on suffisamment de lignes téléphoniques ? Et le courrier électronique ? La transmission de données par voie électronique est-elle un atout ? Une nécessité ?

### **La communication**

- > Quels sont les objectifs de communication de l'entreprise ?
- > Les stratégies de communication de l'entreprise s'intègrent-elles bien à ses stratégies de positionnement ? Et les autres stratégies fondamentales ?
- > Quelles sont les principales stratégies de publicité ? De relations publiques ? De promotion des ventes ? De marketing direct ? De vente ?
- > Les stratégies de communication sont-elles cohérentes ? S'intègrent-elles bien aux stratégies des autres éléments du mix de marketing ?
- > Utilisons-nous suffisamment Internet ?
- > L'entreprise devrait-elle avoir ses propres vendeurs ? Ou utiliser les services de représentants externes (représentants des fabricants, courtiers, etc.) ?

### **Le personnel en contact**

- > L'entreprise se préoccupe-t-elle de marketing interne ?
  - > L'entreprise mesure-t-elle la satisfaction des clients par rapport au personnel en contact avec eux ?
  - > Le personnel en contact avec le client comprend-il l'importance de transmettre à la direction toute information pertinente au sujet de la satisfaction ou de l'insatisfaction des clients ?
  - > Le personnel en contact avec la clientèle a-t-il les compétences que requiert sa tâche ? Doit-il être formé ?
  - > A-t-il été bien formé quant à la manière d'accomplir sa tâche (la courtoisie, la façon d'accueillir les clients, l'art de la vente, etc.) ?
  - > Le personnel en contact avec le client est-il sélectionné surtout pour ses compétences ? Considérez-vous aussi ses aptitudes à faire affaire avec le public ?
  - > L'entreprise informe-t-elle bien son personnel en contact avec les clients des changements dans l'entreprise, des nouveaux produits et services, etc. ?
- 

## **G R A P H I X**

### **EXEMPLE 7.3**

## **LES STRATÉGIES DE MIX DE MARKETING**

### **LES PRODUITS ET SERVICES**

- *Consolider la gamme actuelle de crayons à mine noire pour le bureau ou la maison et de crayons de couleur ; accroître la qualité et éliminer toute trace de toxicité en révisant le matériau des mines.*
- *Concevoir de nouveaux stylos et crayons automatiques et de nouveaux ensembles de stylo-crayon. Doit-on développer des crayons-feutres ou simplement les distribuer ?*
- *Étudier la faisabilité de l'idée de fabriquer des produits pour les marques privées des grandes chaînes (Zellers, Jean Coutu, etc.).*
- *Étudier la possibilité de mettre au point des produits pour le marché des loisirs (les fusains).*
- *Utiliser des conditionnements moins chers pour le marché scolaire.*

- *Mettre au point de nouvelles couleurs de gommes à effacer.*
- *Trouver de nouveaux usages pour les instruments à dessin associés aux loisirs à domicile et aux activités artistiques.*

## **LES PRIX**

- *Revoir les coûts de tous les produits bas de gamme et étudier la possibilité de les réduire.*
- *Réviser la structure de réductions dont profitent les grossistes par rapport à celle dont profitent les grandes surfaces.*
- *Réduire les prix au minimum pour contrer Rainbow et Alpha dans le marché scolaire.*
- *Établir une politique claire pour les échantillons et les réclamations de transport.*
- *Bien suivre la politique se rattachant aux conditions de paiement, surtout celle du net 30 jours, sauf pour les nouveaux clients qui doivent payer le montant complet à la première commande.*

## **LA DISTRIBUTION**

- *Concentrer les efforts sur le marché commercial ainsi que sur les coopératives et détaillants.*
- *Définir une politique de retour des marchandises auprès des grossistes (incluant les retours des détaillants).*
- *Maintenir les stocks suffisamment élevés pour minimiser les ruptures de stock.*
- *Étudier la possibilité d'avoir une ligne téléphonique 800/888.*
- *Renforcer les boîtes en raison des plaintes relatives à leur fragilité.*
- *Concevoir un présentoir pour les dépanneurs.*
- *Établir un programme spécial pour Bureaupro.*
- *Perfectionner notre programme de commandes automatisées.*

## **LA COMMUNICATION**

### **Les stratégies de publicité**

- *Accroître la publicité dans les médias grand public et dans les revues spécialisées.*
- *S'assurer que tous les messages publicitaires (publicités, catalogues, brochures, présentations des vendeurs) sont cohérents et renforcent le positionnement de Graphix.*



- *Messages publicitaires pour le grand public: qualité des produits. Pour les grossistes et détaillants: qualité des produits, délais de livraison et service à la clientèle.*
- *Refaire le catalogue.*
- *Imprimer séparément la liste des prix et le catalogue.*
- *Accroître la publicité coopérative avec Bureaupro et Jean Coutu.*

### **Les stratégies de relations publiques**

- *Limitier les commandites de soutien aux activités locales.*
- *Développer une politique de philanthropie mettant en valeur la responsabilité sociale de Graphix.*
- *Inciter les cadres à être plus actifs dans les associations nationales et internationales.*
- *Le directeur de la production et le contremaître général devraient être membres de la Chambre de commerce locale.*

### **Les stratégies de promotion des ventes**

- *Revoir notre promotion Retour en classe pour mieux tenir compte des petits détaillants.*
- *Devons-nous conserver la promotion de Noël ou plutôt faire une promotion de la Fête des couleurs ou de l'Halloween au cours de l'automne ?*
- *Définir une politique simple et précise en ce qui a trait aux remises.*
- *Revoir tous les emballages: solidité, message affiché sur les boîtes, possibilité d'utiliser uniquement de la matière première recyclée.*
- *Renforcer le carton pour la promotion Retour en classe.*

### **Les stratégies de marketing direct**

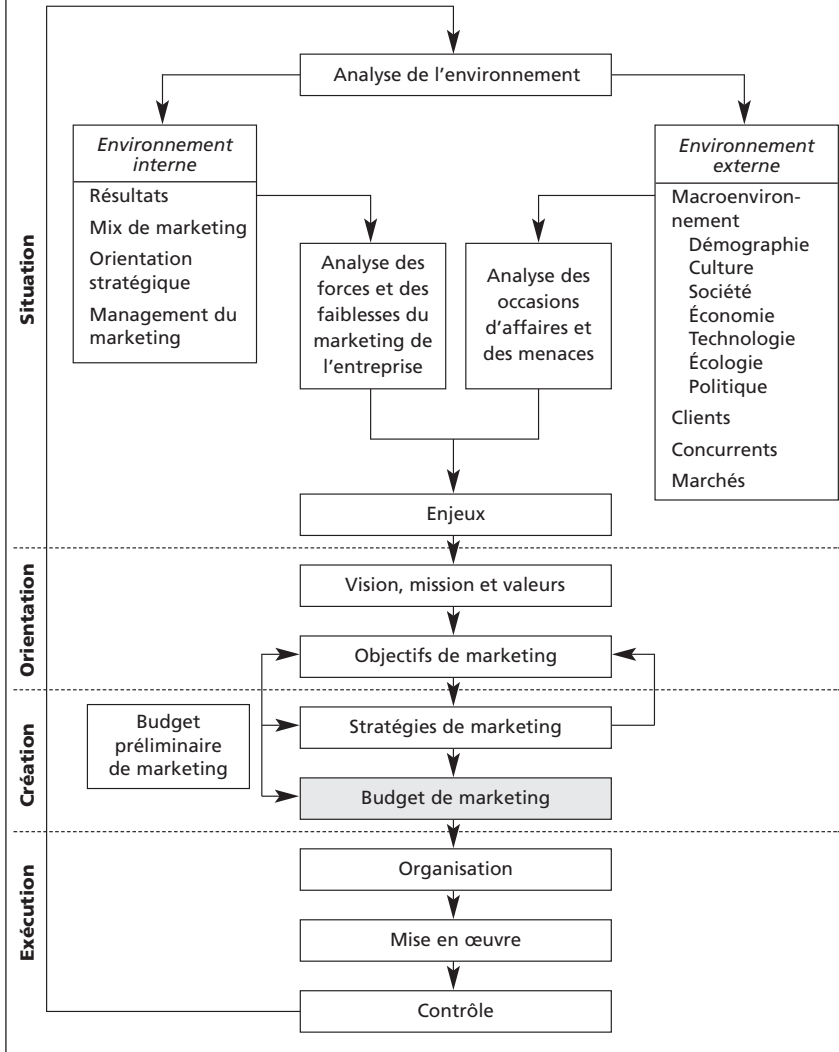
- *Faire au moins un envoi tous les trois mois aux 30 plus importants clients (80 % de nos ventes).*
- *Informier par téléphone tous les intermédiaires au sujet des principales promotions.*
- *Offrir la formation au personnel en contact avec la clientèle pour assurer le professionnalisme dans les communications téléphoniques.*
- *Améliorer la présentation de notre site Web et en faciliter l'utilisation.*
- *Accroître notre présence sur Internet grâce à une publicité plus dynamique.*

### **Les stratégies de vente**

- *Améliorer la formation des nouveaux représentants au Québec et en Ontario.*
- *Mieux informer les représentants, en particulier en ce qui concerne l'éthique des présentations, des arguments et des promesses.*
- *Mieux informer les agents dans les autres provinces, en particulier en ce qui concerne l'éthique des présentations, des arguments et des promesses.*
- *Jacques doit mieux contrôler le travail de l'agent des Maritimes.*
- *Bruno évaluera les possibilités d'exportation.*
- *Créer une trousse de présentation (échantillons, catalogue, etc.) pour les agents.*

### **Le personnel en contact**

- *Préparer un programme de marketing interne.*
  - *S'assurer que le personnel en contact avec les clients est toujours informé des nouvelles politiques et pratiques.*
  - *Inviter tout le personnel en contact avec les clients à rapporter toute information d'intérêt sur les concurrents, les intermédiaires et les clients.*
  - *Organiser un cours sur le protocole téléphonique en français et en anglais.*
  - *Répondre au téléphone en moins de cinq secondes ou au plus tard à la deuxième sonnerie.*
  - *Répondre au courrier électronique ou postal au plus tard le lendemain.*
  - *Évaluer la nécessité de tenir compte du décalage horaire (téléphoniste de 7 h 30 [pour les Maritimes] à 20 h [pour la côte du Pacifique]).*
  - *Faire une étude de marché sur la satisfaction eu égard au service à la clientèle.*
-

**FIGURE 7.3****LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DU MARKETING**

## 7.3 Le budget de marketing

Il vous faut évidemment déterminer un budget (voir figure 7.3). Tout au long de l'élaboration des stratégies, vous aurez estimé les dépenses de marketing pour réaliser les diverses activités nécessaires à la mise en œuvre du plan de marketing de l'entreprise. Vous devrez réviser ce budget préliminaire lorsque vous aurez arrêté votre choix de stratégies. Vous obtiendrez alors le budget de marketing final.

Il existe plusieurs façons de fixer un budget de marketing. La première consiste à fixer un ordre de grandeur du budget total en utilisant les données historiques (le montant dépensé l'an passé) ou le pourcentage des ventes. Cela donne une première approximation, qui comporte toutefois des failles. Par exemple, il n'est pas certain que vous ayez fixé le bon budget l'an dernier, d'autant plus que les choses changent d'une année à l'autre. Une autre façon fort populaire de déterminer un budget consiste à utiliser un pourcentage des ventes, ce qui n'est pas nécessairement logique. En effet, avec un budget basé sur le pourcentage des ventes, le budget diminuera lorsque les ventes baisseront alors qu'il faudrait peut-être, au contraire, l'accroître.

La méthode la plus souhaitable est celle dite des objectifs et tâches. Elle consiste à fixer les objectifs, à définir les tâches requises pour les atteindre, puis à en estimer les coûts. Par exemple, dans le cas de Graphix, il nous faut absolument assister à la foire de Francfort en avril (36 000 \$) et imprimer le catalogue (5 000 copies x 2 \$ chacune = 10 000 \$); de plus, nous continuerons de faire régulièrement des envois postaux, qui représentent un montant de 1 000 \$ par trimestre (4 000\$).

On trouvera, à l'exemple 7.4, un modèle de budget trimestriel et annuel de marketing. Il serait toutefois préférable d'avoir un budget mensuel.

## G R A P H I X

## EXEMPLE 7.4

## LE BUDGET DE MARKETING

POSTE DE DÉPENSES	TRIMESTRE				BUDGET ANNUEL
	I	II	III	IV	
<b>Frais d'administration</b>					
Secrétariat	9 000 \$	9 000 \$	9 000 \$	9 000 \$	36 000 \$
Téléphone	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	4 800 \$
Courrier	800 \$	800 \$	800 \$	800 \$	3 200 \$
<b>Publicité</b>					
Journaux	5 000 \$	5 000 \$	12 000 \$	5 000 \$	27 000 \$
Catalogue	2 000 \$	2 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	10 000 \$
Brochures	—	—	3 000 \$	3 000 \$	6 000 \$
Publipostages	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	4 000 \$
Internet	6 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	4 000 \$	30 000 \$
<b>Promotion</b>					
Présentoirs	5 000 \$	5 000 \$	—	—	10 000 \$
Foires	6 000 \$	36 000 \$	—	—	42 000 \$
<b>Ventes</b>					
Recrutement et information	1 500 \$	1 500 \$	500 \$	500 \$	4 000 \$
Commissions	30 000 \$	20 000 \$	40 000 \$	50 000 \$	140 000 \$
Frais de déplacement	3 000 \$	2 000 \$	4 000 \$	5 000 \$	14 000 \$
<b>Personnel en contact</b>					
Recrutement et formation	800 \$	800 \$	200 \$	200 \$	2 000 \$
Service à la clientèle	10 000 \$	10 000 \$	14 000 \$	10 000 \$	44 000 \$
<b>Recherche en marketing</b>	5 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	5 000 \$	18 000 \$
<b>Total des dépenses de marketing</b>	<b>86 300 \$</b>	<b>108 300 \$</b>	<b>102 700 \$</b>	<b>97 700 \$</b>	<b>395 000 \$</b>

## ◀ Résumé

La rédaction du plan de marketing est maintenant fort avancée. Vous avez fait l'analyse des environnements interne et externe et vous avez choisi l'orientation et les stratégies qui permettront d'atteindre les objectifs fixés et d'assurer la survie de l'entreprise. Vous avez également fait le budget. La dernière étape vous fait passer à l'organisation du marketing ainsi qu'à la mise en œuvre et au contrôle des activités de marketing.

# 8

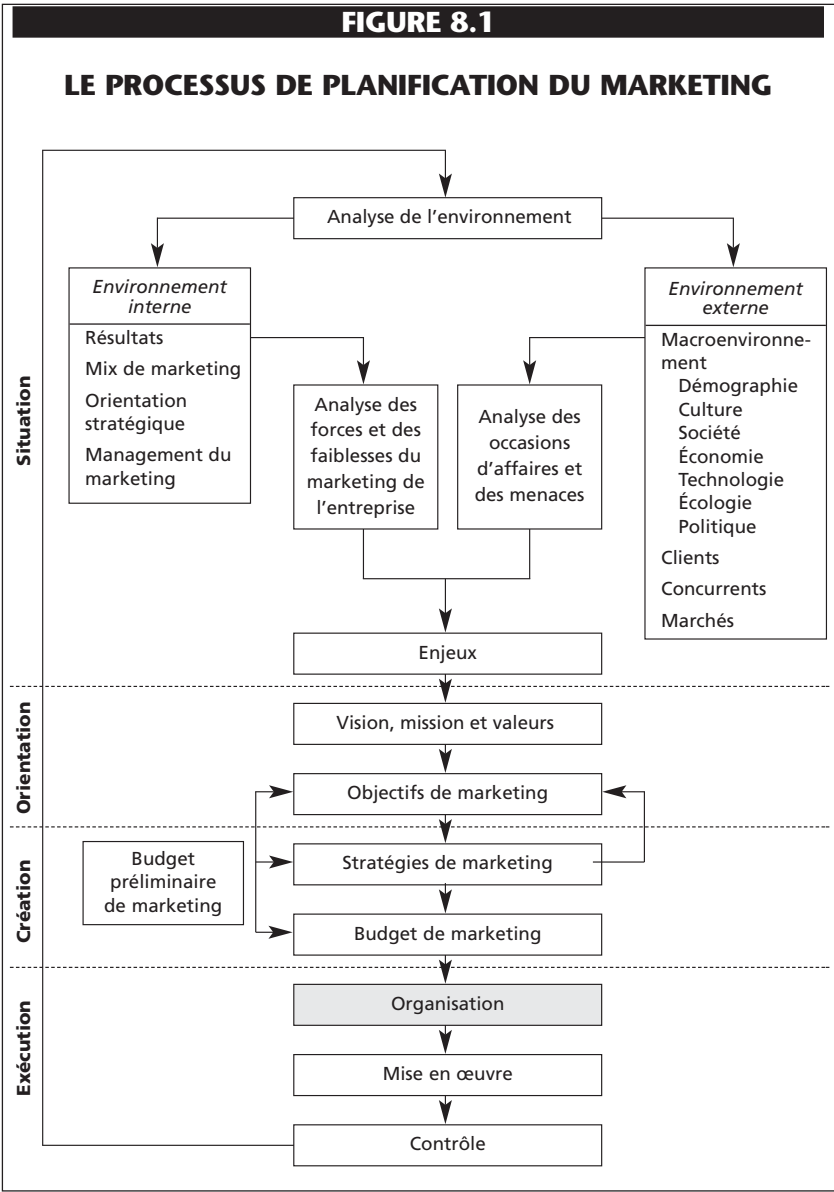
## L'exécution

Penser, c'est essentiel, mais en affaires ce n'est pas suffisant : il faut agir. Ce chapitre vous aidera à convertir vos idées en actions de marketing. Nous avons vu, au chapitre 2, tous les avantages que l'entreprise tirera d'un exercice d'analyse et de création. Planifier ses opérations de marketing augmente les chances de réussite. Rédiger un plan garantit que les meilleures stratégies fondamentales et le meilleur mix de marketing auront été choisis, et que ces stratégies se complèteront et s'intégreront de façon efficace. Il est maintenant temps de passer à l'action.

Nous traiterons maintenant de l'exécution du plan de marketing, soit l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle du marketing.

### **8.1 L'organisation**

L'organisation du marketing (voir la figure 8.1) est l'ensemble des moyens mis en place pour orchestrer le travail, le répartir et le coordonner de façon à ce que le plan puisse être concrétisé et que les objectifs puissent être atteints.





Plus l'entreprise prend de l'expansion, plus l'organisation du marketing prend de l'importance. Dans une optique de marketing, le terme *organisation* prend deux sens : la culture organisationnelle et la structure organisationnelle. La culture organisationnelle comprend les valeurs, les croyances et les symboles de l'entreprise, tandis que la structure organisationnelle fait référence à la division du travail et au regroupement des individus, des services ou des divisions dans un contexte de responsabilités et d'autorité. Les dimensions culturelle et organisationnelle de l'entreprise sont indissociables et complémentaires.

### **8.1.1 La culture organisationnelle**

Du point de vue du marketing, la culture organisationnelle doit être empreinte d'une ouverture à la clientèle. Elle comprend trois éléments :

1. Un ensemble de valeurs partagées par la direction de l'entreprise et l'ensemble des employés (les valeurs dominantes) qui définissent les priorités de l'organisation (entre autres, l'importance de la clientèle).
2. Un ensemble de normes de comportement (le respect des promesses faites aux clients ; l'attitude devant un client insatisfait ou agressif ; une conduite socialement responsable, etc.).
3. Des symboles et des activités symboliques utilisés pour développer et entretenir les valeurs et les normes (par exemple, la mission de l'entreprise affichée dans les bureaux, des rencontres régulières sur la qualité des services, etc.).

Les valeurs partagées (ou les valeurs dominantes) définissent ce qui est important pour l'entreprise. Il peut s'agir, par exemple, de l'innovation, de la qualité des produits et services, de l'excellence du service à la clientèle, du traitement équitable des clients et du respect d'un code d'éthique. Ensuite, la culture doit être suffisamment forte pour établir des normes de comportement ou des règles informelles qui influent sur les décisions et sur les activités dans l'organisation. Ces normes sont conformes aux valeurs partagées. Ainsi, si l'on a comme valeur partagée l'excellence du service à la clientèle, des normes sur les délais de livraison seront définies en conséquence, et le personnel aura à sa disposition les outils nécessaires pour offrir des délais acceptables et les respecter.

Et ceux qui enfreindront ces normes seront mis au pas par leurs collègues de travail. Finalement, la culture sera développée et entretenue par des symboles et des activités symboliques: par exemple, la présence fréquente des dirigeants sur les lieux de travail, *l'adoption* d'un client par un employé, la visite de l'entreprise par les clients importants, le pique-nique annuel, le party de Noël, etc.

Fort importante dans la mise en œuvre des stratégies de marketing, la culture est un élément de motivation. Elle fixe et encadre les normes et, en ce sens, c'est un soutien indispensable à la réalisation des stratégies. Une stratégie d'amélioration du service à la clientèle se réalisera difficilement si elle n'est pas favorisée par une culture orientée vers la clientèle à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise. Il est donc essentiel pour les dirigeants d'entreprise de reconnaître les relations qui existent entre les stratégies, les valeurs partagées et les normes.

Les principes de base pour donner une orientation marketing à une entreprise sont simples. Il s'agit tout d'abord de vérifier, au moyen d'une analyse objective, si l'entreprise a déjà une telle orientation. Un questionnaire semblable au test 2 du chapitre 1 (page 47) peut aider

à faire une telle analyse. Une analyse plus exhaustive est toutefois recommandée ; il s'agit d'un audit marketing. Cinq aspects doivent alors être considérés :

1. L'orientation marketing. Quelle importance au juste la direction accorde-t-elle aux besoins et au respect des clients lorsqu'elle prépare les plans et les activités de l'entreprise, surtout en ce qui concerne la pratique quotidienne du marketing et la gestion des relations avec la clientèle ?
2. L'intégration de la fonction marketing. Jusqu'à quel point les activités de marketing sont-elles imbriquées et intégrées aux activités des autres fonctions de l'entreprise ? Par exemple, les téléphonistes, les responsables de la production, de la finance et du service à la clientèle sont-ils informés du lancement d'une promotion ou d'une activité de relations publiques ?
3. L'information marketing. Existe-t-il suffisamment d'information marketing de qualité pour bien gérer la fonction marketing ?
4. L'orientation stratégique. L'orientation stratégique permet-elle à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, d'assurer sa croissance et sa rentabilité d'une façon socialement acceptable ?
5. L'implantation. La mise en œuvre est-elle efficace ? Autrement dit, les résultats sont-ils atteints dans de courts délais aux plus bas coûts possible ?

Le but de ce questionnaire est d'obtenir l'heure juste. L'entreprise tient-elle suffisamment compte de l'optique marketing ? Si l'on ne reconnaît pas que les décisions doivent être prises en se plaçant du point de vue des clients, si l'on ne reconnaît pas que la clé pour atteindre les objectifs de l'entreprise consiste à connaître les besoins des marchés cibles et à assurer la satisfaction de la clientèle, on devra modifier la culture de l'entreprise.

Comment donner une orientation marketing à l'entreprise ? Premièrement, il faut bien connaître la culture actuelle et comprendre les aspects organisationnels et culturels du changement (le style de management, le personnel et ses compétences, les systèmes de gestion, la structure hiérarchique, l'orientation stratégique et les valeurs partagées). Deuxièmement, il faut désigner un leader, un *champion* qui endossera l'optique marketing. Idéalement, le pdg assumera cette fonction. Troisièmement, il faut définir les besoins de l'entreprise sur les plans de la formation et de l'information, qui permettront d'instaurer une orientation marketing dans l'organisation. Quatrièmement, il faut élaborer un programme d'activités qui aideront à soutenir l'orientation marketing. Ce programme peut prendre la forme de rencontres, de visites, ou encore de cours de courte durée ou d'ateliers donnés dans les locaux de l'entreprise ou à l'extérieur, ou encore en ligne.

Donner une orientation marketing à une entreprise n'est pas une tâche facile, et son implantation peut prendre quelques années.

Bien que la nature et l'à-propos des activités puissent varier d'une entreprise à l'autre, les activités suivantes sont à considérer lorsqu'il est temps d'amorcer un virage marketing ou un virage clientèle :

1. La mise en place d'un groupe d'intervention marketing (*task force*, composé du pdg, de représentants commerciaux et d'employés du service à la clientèle et de la production).
2. La désignation d'une personne responsable du marketing.
3. L'engagement à long terme du *champion* dans le changement culturel souhaité.
4. La mise sur pied de programmes de formation. Par exemple, apprendre à répondre au téléphone ou à réagir devant un client désagréable, voire agressif.

5. L'utilisation, à l'occasion et à bon escient, de firmes de consultants.
6. L'élaboration d'un système d'information marketing (beaucoup d'information peut être tirée du système comptable).
7. La préparation systématique d'un plan de marketing.
8. Le soutien continu à l'effort de marketing, puisqu'il s'agit d'une tâche à long terme.
9. La récompense des employés qui ont une optique client.

Développer une culture organisationnelle qui reconnaît l'importance de la satisfaction de la clientèle pour atteindre les objectifs de l'entreprise est essentiel pour concrétiser avec succès le plan de marketing. Un autre aspect indispensable de l'organisation du marketing est la structure organisationnelle.

### **8.1.2 La structure organisationnelle**

C'est la structure organisationnelle qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de marketing. Il n'est pas possible de mettre en œuvre un plan de marketing et ses stratégies sans une organisation structurelle. Celle-ci permet aux dirigeants d'assigner les responsabilités et les lignes d'autorité entourant les tâches de marketing, de coordonner ces tâches, d'en assurer le suivi et de les contrôler. Les structures organisationnelles sont liées aux stratégies. On peut parler d'une séquence stratégies-structure-stratégies. Ainsi, le choix de certaines stratégies exigera un ajustement de la structure organisationnelle. Puis, la nouvelle structure rendra possible le choix de nouvelles stratégies, qui requerront des modifications à l'organisation, et ainsi de suite.

La structure organisationnelle du marketing touche toute position qui relève des activités de marketing. Par exemple : les ventes, la promotion des ventes, la publicité, le service à la clientèle et la création

de nouveaux produits ou services. Cela implique plusieurs tâches telles que la collecte de l'information sur le marché, l'adaptation des produits ou services aux changements du marché, la préparation du plan de marketing, la mise en œuvre efficace des programmes et des activités de marketing, le suivi, l'évaluation des résultats, dont la satisfaction de la clientèle. Les structures qui peuvent être mises en place pour assurer ces tâches sont les suivantes :

1. La structure par fonction
2. La structure par marché
3. La structure par région
4. La structure par produit ou service
5. La structure matricielle

### ► *La structure par fonction*

La structure par fonction, la plus traditionnelle, se concentre sur les tâches de marketing, comme les ventes, le service à la clientèle, la publicité et la recherche. Structure simple et directe, elle peut être efficace. Elle est tout indiquée pour les petites entreprises ou celles qui font affaire avec un nombre limité de marchés, de régions ou qui commercialisent un nombre limité de gammes de produits et de services. Le principal avantage de cette structure est qu'elle permet de définir précisément les rôles en ce qui a trait au marketing. Les deux principaux désavantages consistent dans la difficulté de coordonner ces rôles et, surtout, dans la nécessité d'avoir un volume d'activité suffisamment important pour créer tous les postes requis. Dans les PME, on règle souvent le problème en désignant une personne responsable des ventes et une autre, des activités de marketing (catalogues, expositions, promotions, etc.).

### ► *La structure par marché*

Une deuxième forme d'organisation est la structure par marché. Un grand nombre d'entreprises vendent leurs produits et services à des marchés différents. La division des marchés dépend du type d'entreprise. Nous avons, par exemple, le marché résidentiel, le marché commercial et le marché industriel ; ou l'industrie du meuble, l'industrie du plastique, etc. ; ou le marché des consommateurs et le marché des institutions. Cette forme de structure est appropriée lorsqu'une entreprise doit répondre à des clients qui ont des caractéristiques ou des besoins fort différents et qui exigent des stratégies de marketing différentes.

La structure par marché est évidemment conforme à l'optique marketing, son principal avantage étant sa capacité à s'adapter aux besoins du marché. Les principaux problèmes de cette structure ont trait à la coordination (surtout avec le personnel de soutien de la recherche, de la publicité, etc.) et à l'attribution des ressources marketing. Dans une petite entreprise, la même personne peut avoir à s'occuper de différents marchés, ce qui réduit les problèmes de coordination et d'attribution.

### ► *La structure par région*

Une troisième forme d'organisation est la structure par région ou territoire, qui comporte certaines analogies avec la précédente. La région se distingue toutefois par ses caractéristiques géographiques, ce qui engendre une problématique différente. Cette structure est particulièrement indiquée lorsque l'on fait affaire avec des régions dont les différences sont significatives. Voici quelques exemples où l'on peut faire appel à l'organisation par région : dans le cas de régions du Canada (les Maritimes, l'Ontario, etc.), de régions du Québec (l'Outaouais, l'Abitibi-Témiscamingue, le Grand Montréal, les Laurentides, l'Estrie, le Grand Québec, la Beauce, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Côte-Nord), ou encore le Québec et le reste du Canada, les États-Unis, le Mexique. L'avantage principal de cette structure est

qu'elle permet de se préoccuper d'une région et de s'adapter à ses besoins; les principaux désavantages sont les coûts plus élevés et, jusqu'à un certain point, les difficultés de coordination et d'intégration.

### ► *La structure par produit ou par service*

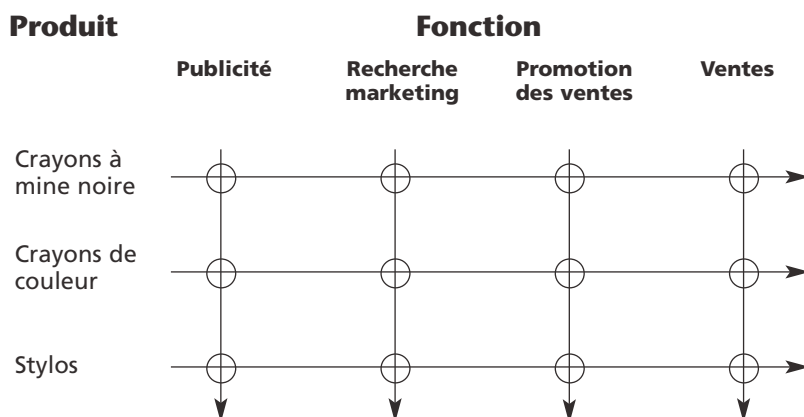
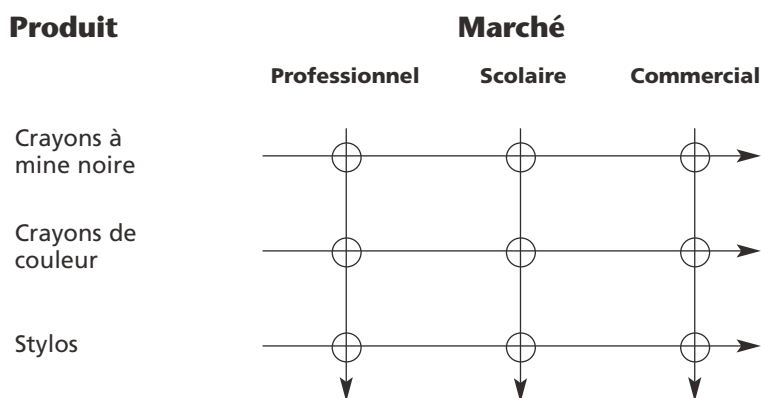
La quatrième structure est la structure par produit ou par service, fort utilisée dans la grande entreprise. On en trouve quelquefois des applications dans les PME, où on l'emploie à l'occasion pour le lancement d'un produit ou d'un service. Le directeur ou le chef de produit ou de service est responsable de la mise au point du produit ou du service ainsi que de la planification, de la mise en œuvre et du contrôle des activités marketing du produit ou du service. Une variante de cette structure est une structure par marque.

Le principal avantage de cette structure est d'avoir un *champion* qui porte toute son attention à un produit ou à un service et qui assure la coordination de toutes les activités de marketing et de toutes les autres fonctions qui ont une influence sur le marketing du produit ou du service. Cet avantage est si marqué que presque toutes les grandes entreprises utilisent des directeurs ou chefs de produit. Il existe néanmoins deux désavantages non négligeables : les coûts et la difficile coordination avec les autres responsables du marketing dans l'entreprise. C'est pour pallier ce dernier problème que plusieurs entreprises utilisent la structure matricielle.

### ► *La structure matricielle*

Lorsqu'une entreprise prend de l'envergure, elle peut utiliser chacune de ces structures de façon complémentaire et simultanément à une autre. On parle alors de structure matricielle. Vous trouverez à la figure 8.2 deux exemples de structure matricielle. La figure 8.2A montre un exemple de structure matricielle fonction-produit, alors que la figure 8.2B présente un exemple de structure matricielle marché-produit.



**FIGURE 8.2****A) LA STRUCTURE MATRICIELLE FONCTION-PRODUIT****B) LA STRUCTURE MATRICIELLE MARCHÉ-PRODUIT**

Dans le premier cas, l'entreprise utilise à la fois une gestion par fonction et une gestion par produit. Le chef du produit Stylo doit obtenir la collaboration de chacun des responsables des diverses fonctions de marketing (publicité, etc.) pour atteindre ses objectifs et connaître du

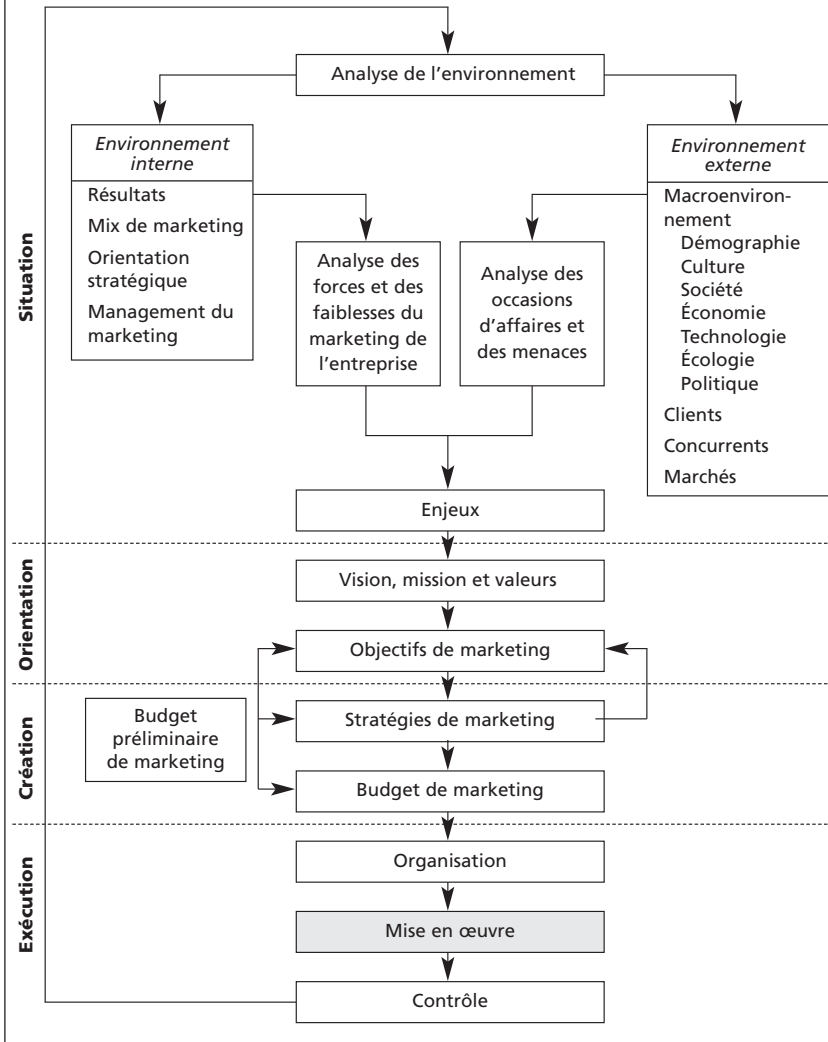
succès avec ce produit. Et le responsable de la publicité doit s'occuper avec professionnalisme de la publicité de chacun des produits pour respecter ses mandats.

Dans le deuxième cas, l'entreprise a choisi une structure marché-produit. Chaque chef de produit doit s'assurer que ses produits répondent bien aux besoins de chaque marché et qu'ils sont adaptés en conséquence. Par ailleurs, le directeur de marché vérifiera non seulement si les produits répondent aux besoins de son marché, mais il verra aussi à la complémentarité des produits et veillera à la coordination des programmes de marketing de l'entreprise qui seront mis en place dans son marché. Cette forme d'organisation coûteuse peut être source de conflits entre les divers intervenants. Par contre, elle permet une meilleure coordination selon le type de structure organisationnelle retenue par l'entreprise. Finalement, elle ne peut convenir qu'à des entreprises relativement grandes, ayant plusieurs produits et plusieurs marchés et une fonction marketing importante.

L'organisation est la charnière entre la planification du marketing et sa mise en œuvre. Pour les dirigeants, cette dimension du management implique des décisions qui touchent à la fois la culture organisationnelle et la structure organisationnelle. Sans une optique ou une vision tournée vers la clientèle et une structure organisationnelle pour la soutenir, il est difficile de mettre en œuvre avec succès le plan de marketing. Nous nous tournons maintenant vers l'étape qui est en fait la raison d'être de la planification, soit la mise en œuvre.

## **8.2 La mise en œuvre**

Les gens d'affaires sont des gens d'action. Ce qui les intéresse, c'est de mettre en œuvre le plan. La mise en œuvre comporte deux volets : les mécanismes de mise en œuvre et les outils de mise en œuvre (voir figure 8.3).

**FIGURE 8.3****LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DU MARKETING**

### **8.2.1 Les mécanismes de mise en œuvre**

Les mécanismes de mise en œuvre du plan de marketing sont les activités de marketing, les programmes de marketing, les systèmes de marketing et les politiques de marketing. Les deux premiers mécanismes relèvent du service du marketing et les deux derniers, de la direction générale de l'entreprise.

#### **► *Les activités de marketing***

Les activités de marketing incluent les tâches telles que la préparation d'un catalogue, la participation à une foire, une promotion destinée aux intermédiaires ou un concours pour les vendeurs. Éléments de base de la hiérarchie stratégique, les activités de marketing doivent être bien exécutées afin que les stratégies de marketing puissent réussir. Les principaux facteurs de succès des activités de marketing sont les suivants :

1. Des décisions qui résultent de données valides plutôt que de suppositions sur les comportements.
2. Une grande cohérence entre les valeurs et les directives de la direction de même qu'entre les pratiques et les moyens donnés aux responsables des activités.
3. Un leadership fort.
4. De bonnes pratiques de gestion de projet.

Les activités de marketing sont souvent très visibles et tangibles. La qualité de l'effort de marketing d'une entreprise est souvent jugée par l'attrait, l'efficacité et la bonne gestion des activités de marketing.

### ► *Les programmes de marketing*

Les activités de marketing sont propres à la fonction marketing. Elles demandent un minimum de soutien de la part des autres fonctions de l'entreprise, et le plus souvent aucun soutien n'est nécessaire. Les programmes de marketing intègrent à la fois plusieurs, sinon tous les éléments du mix de marketing et des activités de marketing. Ils exigent aussi la participation d'autres fonctions de l'entreprise (production, logistique, etc.).

Grâce aux programmes de marketing, le service du marketing espère attirer l'attention sur l'offre de l'entreprise, ajouter une plus grande valeur à cette offre, accroître la différenciation concurrentielle et éventuellement mieux satisfaire les clients. Les programmes de marketing peuvent être centrés sur les produits ou les services (modifications, ajouts, etc.), sur les intermédiaires (réductions, ristournes, publicité coopérative) ou sur les clients (personnalisation, réductions).

Voici les principaux facteurs de succès des programmes de marketing :

1. Des programmes cohérents avec la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise.
2. Des promesses respectées ; si l'entreprise promet plus qu'elle ne peut livrer, elle crée des attentes qui ne sauront être satisfaites, ce qui peut lui être très dommageable.
3. Une culture orientée vers la clientèle qui a su s'imposer dans toute l'entreprise.
4. Un nombre approprié et soutenu de programmes plutôt que la prolifération tous azimuts des programmes.
5. Une bonne coordination et une bonne gestion de projets en général.

### ► *Les systèmes de marketing*

Les systèmes de marketing sont les mécanismes formels (ou relativement formels) mis en place pour informer et améliorer la prise de décision de même que pour faciliter la gestion des activités et des programmes et en assurer un meilleur contrôle. De façon générale, les systèmes de marketing servent à allouer des ressources ou encore à contrôler les activités. Parmi ces systèmes, on trouve, par exemple, l'organisation (qui sert tant à allouer les ressources qu'à surveiller les activités), le système de planification, le budget et le système d'information. Deux systèmes nécessitent une attention spéciale : le budget et le système d'information.

L'allocation des ressources implique la fixation de celles allouées au marketing ainsi qu'aux différentes fonctions (publicité, promotion et recherche), aux activités et aux programmes de marketing. Les principales méthodes de détermination du budget ont été présentées au chapitre 7.

Nous avons également vu en quoi consiste le système d'information marketing au chapitre 2. Il fournit de l'information ou assure le contrôle, et il peut être centré sur les activités internes ou externes de l'entreprise. Par exemple, les systèmes de commande ou d'approbation de crédit fournissent de l'information pour faciliter la gestion des opérations à l'interne. Le système de renseignements permet d'obtenir de l'information externe sur le macroenvironnement et sur la concurrence. Le système d'information contribue aussi à fournir des renseignements qui permettent d'améliorer le contrôle de la productivité (à l'interne) ou celui de la rentabilité des territoires (à l'externe). Le contrôle du marketing est un aspect important de ce système. Nous le verrons plus en détail dans la dernière partie de ce chapitre.

Les principaux facteurs de succès des systèmes sont :

1. l'information appropriée, utile à la prise de décision et donnée en temps et lieu ;
2. la capacité de remettre en question la routine ;
3. la non-politisation des systèmes (l'information doit servir l'entrepreneur et non ses intérêts personnels).

### ► *Les politiques de marketing*

Les politiques sont des directives qui dictent la façon de faire de l'entreprise. Le but des politiques est de définir des règles qui assurent des décisions cohérentes et compatibles avec les stratégies et les valeurs de l'entreprise. Les politiques prescrivent des comportements et facilitent les décisions. Elles permettent de traiter de façon routinière et uniforme des situations répétitives. Les exceptions à la règle doivent être clairement énoncées, et les employés doivent avoir une marge de manœuvre raisonnable pour solutionner la plupart de ces problèmes. Les politiques ne doivent pas devenir des carcans qui nuisent à la bonne marche des affaires.

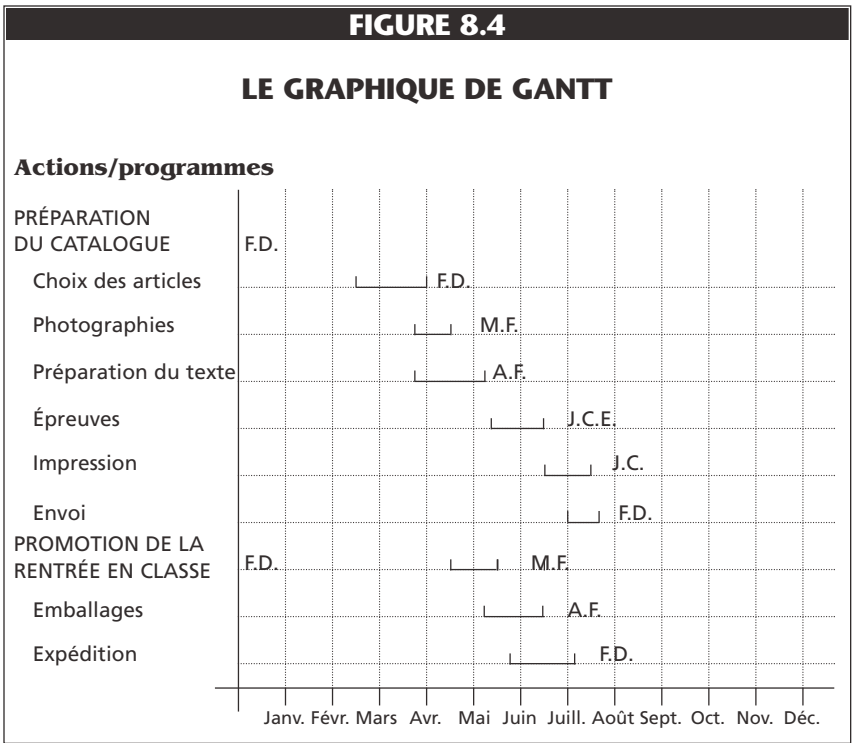
Il existe trois ordres de politiques : les politiques d'opération, les politiques de direction et les politiques d'identité. Les politiques d'opération fixent des pratiques de mise en œuvre (les heures d'ouverture, le retour de marchandise, les paramètres de crédit). Les politiques de direction définissent d'une façon générale l'orientation de ce qui se fait en marketing. Cela concerne autant les orientations stratégiques que le style de leadership (règles d'éthique, qualité du leadership, pratiques de recrutement, politiques de rémunération). Enfin, les politiques d'identité définissent ce qu'est l'entreprise et ce qu'elle fait dans une perspective de marketing. On cherche à faire partager la compréhension de ce qu'est l'entreprise, de ce qu'est le marketing au sein de l'entreprise et la place du client dans l'entreprise.

Les principaux facteurs de succès des politiques sont :

- 1. l'adaptation des politiques aux changements du marché ;
- 2. la flexibilité, tant dans la nature des politiques que dans leur application ;
- 3. la coordination dans l'application des politiques.

8.2.2 Les outils de mise en œuvre

Les outils de mise en œuvre peuvent être très raffinés, mais d'autres sont très simples. Parmi ces derniers, retenons le graphique de Gantt, un outil opérationnel très utilisé (voir figure 8.4).





On trouve sur la verticale les activités et les programmes ; sur l'horizontale, la durée (semaines ou mois). La durée de chaque activité est représentée par un trait horizontal ; le début et la fin de l'activité, par un trait vertical. On peut tracer une ligne au crayon-feutre pour indiquer le temps réel de l'activité par rapport au temps planifié. Les initiales indiquent qui est responsable de l'activité ou d'un élément de l'activité.

Pour préparer un graphique de Gantt, nous proposons une démarche en huit étapes.

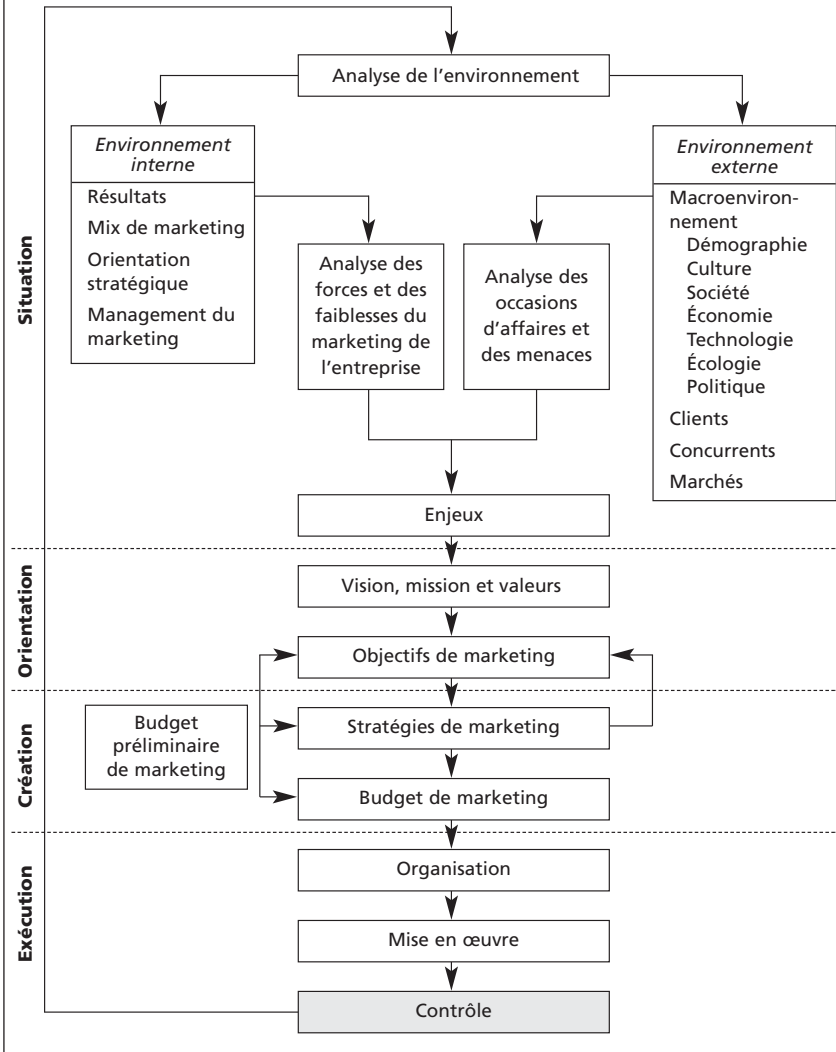
1. Déterminez les activités et les programmes qui feront l'objet de la planification et de la mise en œuvre.
2. Définissez chaque tâche qui devra être accomplie pour assurer la réalisation de l'activité de marketing ou du programme de marketing.
3. Placez chaque tâche en ordre logique et chronologique.
4. Inscrivez chaque tâche dans le graphique.
5. Estimez la durée de chaque activité.
6. Fixez les dates du début et de la fin de chaque tâche en vous assurant, évidemment, que celles qui découlent les unes des autres ne se chevauchent pas (par exemple, l'envoi du catalogue ne peut être fait avant qu'il soit livré par l'imprimeur.). Par contre, d'autres tâches peuvent être conduites en parallèle, comme la photographie et la préparation des textes.
7. Assignez chaque tâche en inscrivant les initiales du responsable à la fin du trait qui désigne la tâche.
8. Faites le suivi des diverses démarches.

## 8.3 Le contrôle

Nous avons vu quelques notions à propos du contrôle au chapitre 2 et dans la section précédente, qui traitait des systèmes. Le contrôle est fort important. C'est la partie du processus de management qui permet de s'assurer que les objectifs du plan seront ou ont été atteints. Dans une optique de marketing, le contrôle a lieu tant à l'interne (par exemple, la rentabilité) qu'à l'externe (la satisfaction de la clientèle). Le contrôle ne sert pas uniquement à voir si les objectifs ont été atteints ; il remplit aussi une fonction d'information qui permet d'entreprendre des actions visant à corriger les erreurs et à en éviter d'autres dans l'avenir. Le contrôle sert à préparer, à surveiller, à diriger et à évaluer l'effort de marketing (voir la figure 8.5). Il dépend de l'envergure du système d'information et de la qualité des données. Les trois principaux types de contrôle en marketing sont le contrôle stratégique, le contrôle marketing de la productivité et celui des activités et des programmes.

### 8.3.1 Le contrôle stratégique

Le contrôle stratégique, aussi appelé *audit marketing*, est une revue critique de l'efficacité du marketing de l'entreprise. Il s'agit d'un examen complet et critique de l'environnement, de la vision, de la mission et des valeurs des objectifs, des responsabilités sociales, de l'éthique, des stratégies et des activités et programmes de marketing en vue de détecter les faiblesses, d'apporter les correctifs nécessaires et, ainsi, d'améliorer l'efficacité du marketing. Le test 2 (page 47) est un exemple du questionnement qui doit être fait. On cherchera à examiner des éléments fondamentaux tels que le macroenvironnement, les stratégies, le mode d'organisation, les systèmes et procédures, la productivité et les fonctions.

**FIGURE 8.5****LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DU MARKETING**

### **8.3.2 Le contrôle marketing de la productivité**

Le contrôle marketing de la productivité correspond sans doute à la vision traditionnelle du contrôle. On se préoccupe de la performance et de la rentabilité. La performance se mesure à partir des indices fournis par les résultats des activités, comme les ventes, le nombre de nouveaux clients et de renouvellements de contrats, ainsi que par les indices liés à la satisfaction de la clientèle. La mesure de la perception de la qualité par les clients et la mesure de la satisfaction de la clientèle sont particulièrement importantes. La rentabilité se mesure en fonction des profits, de la contribution aux profits, de la marge brute ou nette. Comme nous l'avons vu plus tôt, ces contrôles peuvent être effectués par rapport aux clients, aux produits ou services, ou encore aux marchés.

### **8.3.3 Le contrôle des activités et des programmes**

Le troisième aspect du processus de contrôle a une orientation opérationnelle : il concerne la mise en œuvre des activités et des programmes, lesquels s'insèrent dans la réalisation du plan de marketing annuel. Le responsable du marketing doit s'assurer du bon déroulement et de la coordination de toutes les activités ainsi que du respect des échéances. Un outil tel que le graphique de Gantt permet à la fois une meilleure planification et un meilleur contrôle.

## **◀ Résumé**

Nous avons vu dans ce chapitre les éléments de l'exécution d'un plan de marketing, soit l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle du marketing. L'organisation du marketing comporte deux aspects : la culture organisationnelle et la structure organisationnelle. La culture organisationnelle comprend les valeurs partagées, les normes, les symboles et les activités symboliques. La structure organisationnelle permet de définir les lignes d'autorité, d'assigner

les responsabilités des tâches de marketing et de les coordonner. Les principales structures sont les structures par fonction, par marché, par région, par produit et service ainsi que la structure matricielle.

Nous avons vu ensuite en quoi consistent les principaux mécanismes et outils de mise en œuvre. Les principaux mécanismes de mise en œuvre sont les activités de marketing, les programmes de marketing, les systèmes de marketing et les politiques de marketing. Nous avons aussi présenté le graphique de Gantt, un outil de mise en œuvre fort pratique, et proposé une démarche en huit étapes. Finalement, nous nous sommes penchés sur le contrôle du marketing, une partie importante du processus de management qui vise à s'assurer que les objectifs sont atteints. Les trois principaux types de contrôle en marketing sont le contrôle stratégique, le contrôle marketing de la productivité et le contrôle des activités et des programmes.



# Conclusion

Le marketing consiste à gérer les échanges entre une entreprise et ses clients. C'est une philosophie de gestion, une fonction, une démarche et un ensemble de techniques de management. Il joue un rôle essentiel dans le succès des entreprises de toutes tailles. En raison de l'importance de cette fonction, il est nécessaire de planifier les efforts de marketing. Il existe de nombreux avantages à bâtir un plan de marketing. En effet, un plan aide à mieux comprendre l'environnement, à faire le point sur l'entreprise de même qu'à mieux cibler et coordonner les efforts de marketing. Il donne une direction générale, permet de développer des stratégies plus efficaces et de mieux contrôler les activités de marketing. Il augmente les chances de succès.

De façon plus précise, le plan de marketing permet de fournir des données historiques et de comprendre l'histoire de l'entreprise/organisation et de ses produits ou services; il oblige à faire une analyse structurée, rationnelle et relativement exhaustive des environnements interne et externe; il cerne les problèmes, les forces et faiblesses de l'entreprise, les menaces de l'environnement et les occasions

d'affaires; il permet de prendre des décisions éclairées et plus rationnelles que celles prises sous l'impulsion du moment; il fournit une liste de vérification et un échéancier, et devient un outil de travail; il est plus facile d'en communiquer le contenu à l'organisation; il aide à motiver le personnel et à coordonner ses efforts; et, finalement, il facilite le contrôle. En somme, faire un plan de marketing est une nécessité.

Le processus de planification du marketing est composé de quatre grandes étapes: l'analyse, l'orientation, la création et l'exécution. La première étape consiste à faire l'analyse de l'environnement interne et de l'environnement externe de l'entreprise. L'analyse interne comprend quatre composantes: les analyses des résultats, du mix de marketing, de l'orientation stratégique ainsi que du management de marketing. L'analyse externe traite du macroenvironnement, des clients, des concurrents et des marchés. L'analyse interne permet de connaître les forces et les faiblesses de l'entreprise; l'analyse externe, les occasions d'affaires et les menaces. Il est alors possible de cerner les enjeux.

Cette première partie de la démarche de la préparation d'un plan de marketing est sans doute la plus difficile. Elle nécessite de l'objectivité, de la persévérance et un effort certain. La tentation est forte de passer rapidement ou de l'ignorer: c'est là une grave erreur. Il est impossible de choisir judicieusement les orientations et stratégies si ce travail de moine n'a pas été fait, et bien fait.

La deuxième partie consiste à donner une orientation à l'entreprise. Cette décision est lourde de conséquences. En effet, il faut définir la vision de l'entreprise, sa mission, soit sa raison d'être, et ses valeurs, ce qui influe sur la détermination des objectifs de marketing. Les dirigeants doivent savoir et laisser savoir où ils veulent mener l'entreprise. La vision, la mission et les valeurs forment la trilogie fondamentale de l'orientation stratégique de l'entreprise.



La troisième partie, soit la création, consiste à concevoir une approche stratégique gagnante. Il y a deux types de stratégies de marketing. Les stratégies fondamentales donnent la direction générale que l'entreprise veut prendre afin d'atteindre ses objectifs, de respecter sa mission et de réaliser à long terme sa vision. Nous trouvons trois groupes de stratégies fondamentales : les stratégies de l'offre, de la demande et de la concurrence. Ce choix doit être fait avant de déterminer les stratégies du deuxième type, soit celles du mix de marketing. Le mix de marketing est composé de cinq variables contrôlables par l'entreprise, communément appelées les 5 « P » : le produit ou service, le prix, la place (la distribution), la promotion (la communication, qui comprend la publicité, les relations publiques, la promotion des ventes, le marketing direct et la vente) et le personnel en contact avec les clients.

La dernière partie, soit l'exécution, est composée de l'organisation, de la mise en œuvre et du contrôle des activités de marketing. Les premières étapes, quoique essentielles, sont plutôt cérébrales. Cependant, en affaires, il faut penser et agir. Rédiger un plan aide à tracer une voie structurée, mais ce n'est pas suffisant. Il faut aussi passer à l'action, car la réalisation du plan de marketing passe par l'organisation d'un certain nombre d'actions concrètes. En marketing, le terme *organisation* a deux sens : la culture organisationnelle et la structure organisationnelle.

Il faut ensuite mettre en œuvre le plan. Les mécanismes de mise en œuvre sont les activités, les programmes, les systèmes et les politiques de marketing. Finalement, le contrôle permet de s'assurer que les objectifs de marketing ont été atteints. Nous connaissons trois types de contrôle. Le contrôle stratégique consiste à faire un examen systémique et critique de l'efficacité globale du marketing : c'est une remise en question de toute la fonction marketing. Le deuxième type est le contrôle marketing de la productivité. Le contrôle de la performance et de la rentabilité correspond à la vision traditionnelle du

contrôle. En dernier lieu, nous trouvons le contrôle des activités et des programmes, qui peut être effectué avec différents outils, dont le graphique de Gantt.

Et voilà, vous avez en main tous les outils pour faire un plan de marketing gagnant. C'est maintenant à vous de jouer !

**BON SUCCÈS !**

**Comment faire un plan  
de marketing stratégique  
(3<sup>e</sup> édition)**

Pierre Filiatrault

**29,95 \$** • 272 pages, 2010

**Comprendre et influencer  
les gouvernements**

Joseph Facal

**27,95 \$** • 153 pages, 2010

**Comment entreprendre le virage 2.0**

Raymond Morin

**27,95 \$** • 164 pages, 2010

**Correspondance d'affaires anglaise  
(2<sup>e</sup> édition)**

Brigitte Van Coillie-Tremblay, Micheline  
Bartlett et Diane Forgues-Michaud

**29,95 \$** • 371 pages, 2010

**De l'intuition au projet d'entreprise**

Louis Jacques Filion et Claude Ananou

**44,95 \$** • 517 pages, 2010

**Comment attirer et fidéliser des employés**

Didier Dubois, Emilie Pelletier  
et Denis Morin

**27,95 \$** • 272 pages, 2009

**121 idées minute pour motiver  
mes troupes**

Jerry R. Wilson

**27,95 \$** • 176 pages, 2008

**Comment parler aux médias**

Bernard Motulsky et René Vézina

**24,95 \$** • 148 pages, 2008

**121 idées minute pour décider et déléguer**

Robert E. Dittmer et Stephanie McFarland

**27,95 \$** • 171 pages, 2008

**Comment exploiter mes employés**

Alain Samson

**24,95 \$** • 168 pages, 2008

**Comment gérer la prochaine crise**

Richard Thibault

**27,95 \$** • 228 pages, 2008

**Exceller en gestion de projet**

Gilles Corriveau avec Valérie Larose

**32,95 \$** • 268 pages, 2007

**Dynamiser l'organisation  
avec la démarche appréciative**

Pierre-Claude Élie

**27,95 \$** • 206 pages, 2007

**Correspondance d'affaires  
(2<sup>e</sup> édition)**

Brigitte Van Coillie-Tremblay, Micheline  
Bartlett et Diane Forgues-Michaud

**29,95 \$** • 491 pages, 2006

**Comment développer les marchés  
internationaux**

Jean-Paul David

**24,95 \$** • 228 pages, 2007

**Comment vendre plus cher  
que mes concurrents**

Alain Samson

**24,95 \$** • 160 pages, 2006

**Comment rédiger mon plan d'affaires  
(2<sup>e</sup> édition)**

André Belley, Louis Dussault, Sylvie Laferté

**27,95 \$** • 335 pages, 2006

**Comment trouver mon idée d'entreprise  
(4<sup>e</sup> édition)**

Sylvie Laferté

**24,95 \$** • 222 pages, 2006

**Comment créer  
un conseil d'administration**

Marcel Côté

**24,95 \$** • 189 pages, 2006

**Comment gérer les plaintes  
de ma clientèle**

Andrée Ulrich

**24,95 \$** • 164 pages, 2006

**Comment désamorcer  
les conflits au travail**

Ghislaine Labelle

**24,95 \$** • 180 pages, 2005

**Comment résoudre les problèmes  
en entreprise**

Lise Frère

**24,95 \$** • 218 pages, 2002

**Profession : vendeur au détail**

Alain Samson

**19,95 \$** • 231 pages, 2005**L'entrepreneuriat au Québec**

Pierre-André Julien

**39,95 \$** • 400 pages, 2005**Réaliser son projet d'entreprise  
(3<sup>e</sup> édition)**

Louis Jacques Filion

**39,95 \$** • 566 pages, 2005**Comment devenir  
un meilleur boss**

Alain Samson

**24,95 \$** • 151 pages, 2005**Encaisser un échec comme  
on encaisse un chèque**

Marc Chiasson

**24,95 \$** • 149 pages, 2005**Réseautage d'affaires : mode de vie**

Lise Cardinal avec Roxane Duhamel

**26,95 \$** • 268 pages, 2004**Gérer le volet humain du changement**

Céline Bareil

**29,95 \$** • 213 pages, 2004**Prévenir et gérer les plaintes  
de harcèlement au travail**

Groupe d'aide et d'information

sur le harcèlement sexuel au travail

**24,95 \$** • 173 pages, 2004**Promettez beaucoup, livrez davantage**

Alain Samson

**24,95 \$** • 155 pages, 2004**Comment facturer mes services**

Marc Chiasson avec Marie Brouillet

**24,95 \$** • 142 pages, 2004**Comment gérer un employé difficile**

Muriel Drolet avec Marie-Josée Douville

**27,95 \$** • 200 pages, 2004**Persuadez pour mieux négocier**

Alain Samson

**24,95 \$** • 246 pages, 2003**L'essaimage d'entreprises**

Louis Jacques Filion, Danielle Luc

et Paul-A. Fortin

**34,95 \$** • 317 pages, 2003**Vendre par téléphone**

Marc Chiasson

**24,95 \$** • 196 pages, 2003**Les entrevues de gestion**

Lucien Tremblay

**29,95 \$** • 285 pages, 2003**Parler en public**

Édith Prescott

**24,95 \$** • 195 pages, 2002**La culture entrepreneuriale,  
un antidote à la pauvreté**

Paul-A. Fortin

**29,95 \$** • 245 pages, 2002**Mentors recherchés**

Marcel Lafrance

**27,95 \$** • 175 pages, 2002**Faire une étude de marché avec son PC**

Marc Roy

**24,95 \$** • 167 pages, 2002**Former pour réussir**

Lise Frève

**24,95 \$** • 202 pages, 2002**Innovier pour prospérer**

Jean Lepage

**27,95 \$** • 299 pages, 2002**Une équipe du tonnerre**

Ghislaine Labelle

**27,95 \$** • 184 pages, 2001**Superviser dans le feu de l'action**

Marc Chiasson et Lise Frève

**24,95 \$** • 216 pages, 2001**J'ouvre mon commerce de détail  
(2<sup>e</sup> édition)**

Alain Samson

**32,95 \$** • 272 pages, 2001**Votre PME et le droit****(3<sup>e</sup> édition)**

Michel A. Solis

**24,95 \$** • 192 pages, 2001**Le choc du savoir**

Fernand Landry

**27,95 \$** • 256 pages, 2001**Arrêtez de vendre, laissez vos clients  
acheter**

Camille D. Roberge

**29,95 \$** • 240 pages, 2001**Présenter mes projets et services avec brio**

Marc Chiasson

**24,95 \$** • 272 pages, 2000**Le travailleur autonome et son marché**

Ministère de l'Industrie et du Commerce

**9,95 \$** • 48 pages, 2000

**Le travailleur autonome et le développement de sa clientèle**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 2000

**Les techniques de vente**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 2000

**Les pionniers de l'entrepreneuriat beauceron**  
Jean Grandmaison  
**24,95 \$** • 165 pages, 2000

**Le management d'événement**  
Jacques Renaud  
**24,95 \$** • 222 pages, 2000

**Marketing gagnant (2<sup>e</sup> édition)**  
Marc Chiasson  
**24,95 \$** • 262 pages, 1999

**L'aventure unique d'un réseau de bâtisseurs**  
Claude Paquette  
**24,95 \$** • 228 pages, 1999

**Le coaching d'une équipe de travail**  
Muriel Drolet  
**24,95 \$** • 188 pages, 1999

**Démarrer et gérer une entreprise coopérative**  
Conseil de la coopération du Québec  
**24,95 \$** • 192 pages, 1999

**Les réseaux d'entreprises**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1999

**La gestion du temps**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1999

**La gestion des ressources humaines**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1999

**L'exportation**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1999

**Faites le bilan social de votre entreprise**  
Philippe Béland et Jérôme Piché  
**21,95 \$** • 136 pages, 1998

**Comment bâtir un réseau de contacts solide**  
Lise Cardinal avec Johanne Tremblay  
**18,95 \$** • 140 pages, 1998

**Profession : patron**  
Pierre-Marc Meunier  
**21,95 \$** • 152 pages, 1998

**S'associer pour le meilleur et pour le pire**  
Anne Geneviève Girard  
**21,95 \$** • 136 pages, 1998

**L'art de négocier**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1998

**La comptabilité de gestion**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1998

**La gestion financière**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1998

**Le marketing**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1998

**La vente et sa gestion**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1998

**La gestion de la force de vente**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1998

**Le merchandising**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1998

**La publicité et la promotion**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1998

**La gestion des opérations**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1998

**La gestion des stocks**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1998

**Les mesures légales et la réglementation**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1998

**La sécurité**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1998

**La qualité des services à la clientèle**  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
**9,95 \$** • 48 pages, 1998

**Comment gagner la course à l'exportation**

Georges Vigny

**27,95 \$** • 200 pages, 1997**Profession : travailleur autonome**

Sylvie Laferté et Gilles Saint-Pierre

**24,95 \$** • 272 pages, 1997**La gestion participative**

Gérard Perron

**24,95 \$** • 212 pages, 1997**Communiquez ! Négociez ! Vendez !**

Alain Samson

**29,95 \$** • 276 pages, 1996**Comment gérer son fonds de roulement**

Régis Fortin

**24,95 \$** • 186 pages, 1995**Entreprendre par le jeu**

Pierre Corbeil

**19,95 \$** • 160 pages, 1995**Donnez du PEP à vos réunions**

Rémy Gagné et Jean-Louis Langevin

**21,95 \$** • 128 pages, 1995**Faites sonner la caisse**

Alain Samson

**24,95 \$** • 216 pages, 1995**Le marketing et la PME**

Serge Carrier

**29,95 \$** • 346 pages, 1994**Profession : entrepreneur  
(2<sup>e</sup> édition)**

Yvon Gasse et Aline D'Amours

**21,95 \$** • 140 pages, 1993**Entrepreneurship et développement local**

Paul Prévost

**24,95 \$** • 200 pages, 1993**La passion du client**

Yvan Dubuc

**24,95 \$** • 210 pages, 1993**Devenez entrepreneur  
(2<sup>e</sup> édition)**

Paul-A. Fortin

**27,95 \$** • 360 pages, 1992





# Faites-nous part de vos commentaires

Assurer la qualité de nos publications  
est notre préoccupation numéro un.

N'hésitez pas à nous faire part de  
vos commentaires et suggestions  
ou à nous signaler toute erreur  
ou omission en nous écrivant à :

**livre@transcontinental.ca**

Les éditeurs







Imprimé sur Rolland Enviro110, contenant  
100% de fibres recyclées postconsommation,  
certifié Éco-Logo, Procédé sans chlore, FSC  
Recyclé et fabriqué à partir d'énergie biogaz.



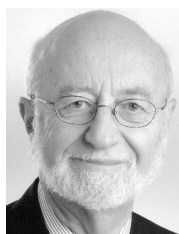
# COMMENT FAIRE UN PLAN DE MARKETING STRATÉGIQUE

La « fonction marketing » chapeaute de multiples facettes de l'organisation : le service à la clientèle et la satisfaction des clients, la responsabilité sociale de l'entreprise et le respect de l'éthique, l'adaptation des produits (biens ou services) aux besoins changeants du marché, l'innovation, le lancement ou l'élimination de produits, et bien sûr les communications, incluant la vente.

Pour gérer de manière intégrée et proactive tous ces éléments, un outil indispensable s'impose : le plan de marketing stratégique.

L'utilité d'un tel plan ? Il vous aide à ▶ définir ou clarifier la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise ▶ déterminer son positionnement ▶ fixer des objectifs réalistes ▶ cibler les marchés offrant le meilleur potentiel ▶ cerner les avantages concurrentiels durables ▶ élaborer des stratégies novatrices, structurées et intégrées ▶ coordonner efficacement les efforts de marketing. Bref, c'est un outil de travail qui permet de déterminer **d'où l'on vient, où l'on va et comment on compte s'y rendre.**

Dans cette troisième édition revue et enrichie de *Comment faire un plan de marketing stratégique*, découvrez, étape par étape, le plan élaboré pour la compagnie fictive Graphix et apprenez, à l'aide de cet exemple concret, à rédiger un plan de marketing gagnant.



Professeur de marketing à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM (ESG UQAM), Pierre Filiatrault, ing., MBA, Ph. D., MSRC, possède une longue expérience en enseignement, en recherche et en intervention dans le domaine du marketing. Il enseigne entre autres dans les programmes de MBA de l'ESG. Chercheur chevronné, il a été élu en 2002 membre de la Société Royale du Canada. Il est auteur et coauteur de 20 livres et de plus de 75 articles et conférences traitant de marketing et de management.

**29,95 \$**

Rayons librairie **Management, affaires**

ISBN 978-2-89472-529-0



Les Éditions  
Transcontinental

fondation de  
l'entrepreneurship   
ÉDITIONS

9 782894 725290