



Le marketing stratégique



REMERCIEMENTS

Le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) désire remercier les personnes et les organismes suivants, qui ont rendu possible la présentation de cette séance de formation.

Expert du contenu :

André R. Aura
Corporation Six Continents inc.

Témoignage d'entreprise :

MAAX inc.
Corflex
Mécanarc - Cameleoh!

Responsables du programme :

Thérèse Gravel, MEIE

Responsable de la séance :

France Garon, MEIE

Comité consultatif MEIE:

Mélanie Bourque,
Monique Duhamel,
Louis Ménard,
Philippe Saindon et
Françoise Sonnet

Publication :

Direction des communications, MEIE

TABLE DES MATIÈRES

■ SOMMAIRE DU PROGRAMME DE FORMATION

■ INTRODUCTION	>	5
■ MODULE 1 – LE MARKETING ET LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	>	6
• Qu'est-ce que le marketing ?	>	6
• Penser globalement, agir globalement	>	7
• Les défis globaux pour les petites et moyennes entreprises (PME)	>	7
• La planification et le marketing	>	8
• Les étapes stratégiques du marketing	>	11
• Quelles sont les causes possibles d'un échec commercial ?	>	11
■ MODULE 2 – SE REDÉFINIR DU POINT DE VUE DU MARKETING	>	13
• Introduction	>	13
• Qu'est-ce que vous vendez ?	>	14
• 1-2-3 : Changez de direction	>	14
• Concept du marketing stratégique	>	16
■ MODULE 3 – SEGMENTATION ET MARCHÉS CIBLES	>	19
• Principes du marché naturel	>	19
• Analyser les couples produit-marché actuels	>	20
• Cibler un marché potentiel	>	21
• L'information : le vrai pouvoir en marketing	>	23
• Recherche marketing et analyse de l'information	>	24
• L'information : avant tout, un réseau	>	24

MODULE 4 – ÉVALUER AVANT DE DÉVELOPPER	> 26
• Mettons un peu d'ordre	> 26
• De l'ordre dans vos clients actuels	> 27
• Reconnaître les capacités de l'entreprise	> 29
• Revoir les objectifs	> 30
MODULE 5 – ENFIN, LA STRATÉGIE DE MARKETING !	> 31
• Pensons stratégie: c'est le temps!	> 31
• Qu'est-ce que vous vendez ?	> 32
• Élaborer un plan de marketing pour diminuer les risques	> 34
CONCLUSION	> 35
BIBLIOGRAPHIE	> 36
SITES WEB	> 37

INTRODUCTION

Objectifs de la séance

Repenser le marketing dans une optique basée sur des **ressources limitées**, les **bénéfices pour la clientèle** et une **approche structurée**.

- Comprendre le marketing dans le processus de planification stratégique au sein de son entreprise.
- Réévaluer comment se définir d'un point de vue du marketing.
- Mieux déterminer les clientèles et les territoires cibles.
- Réaliser l'importance de l'information en marketing.
- Concevoir une stratégie de marketing sur la base des risques et des bénéfices perçus par les clients.

MODULE • 1

■ Le marketing et la planification stratégique

QU'EST-CE QUE LE MARKETING ?



Posez-vous la question : qu'est-ce que le marketing et quelle est son utilité ?

Le marketing est un ensemble de décisions et d'activités qui permettent à l'entreprise d'avoir une présence efficace, rentable, structurée et à long terme sur un marché donné. Le marketing est différent de la vente. Il vient avant et après la vente, et son objectif ultime est, idéalement, de rendre la vente presque inutile.

Pensez à un exemple frappant de réussite en matière de marketing comme Apple. Lorsque cette entreprise a mis en marché le iPhone et le iPad, le marketing a fait tout le travail. Le service des ventes n'a presque rien eu à faire tant les gens se sont précipités pour acheter ces produits.

PENSER GLOBALEMENT,



AGIR GLOBALEMENT

Le «nouveau marketing» consiste à penser autrement, plus grand, plus audacieusement, mais aussi de façon plus structurée afin de profiter des nombreuses occasions d'affaires qui s'offrent aux entreprises québécoises d'aujourd'hui.

La clé du succès réside dans l'obtention, l'analyse et l'utilisation de l'information disponible afin de prendre les décisions les plus appropriées et de ne pas partir avec des idées préconçues en matière de marchés, de territoires, de clientèles, de produits ou de concurrents.

Cela veut dire oser et rapidement décider ce qui est le mieux pour votre entreprise en ce qui a trait à la mise en marché de vos produits, que votre marché soit de l'autre côté de la rue ou du globe. Cela veut dire également être constamment à l'affût des nouvelles tendances et technologies, prendre conscience des changements et agir en conséquence, tout en demeurant structuré et concentré sur votre cible.

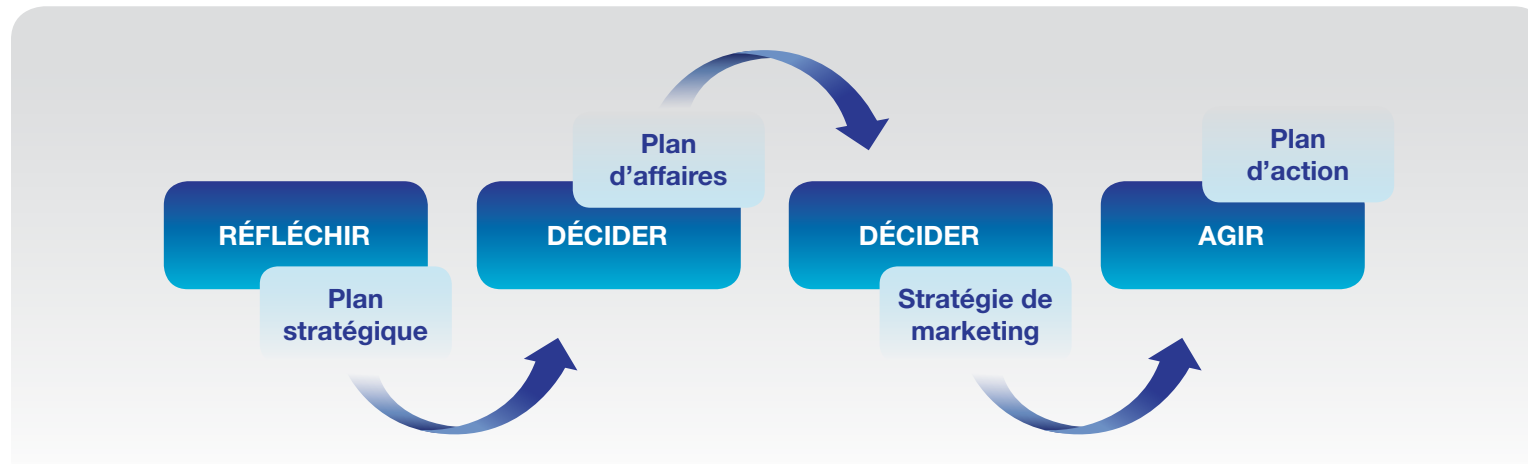
LES DÉFIS GLOBAUX POUR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)

Les occasions d'affaires peuvent être accompagnées de défis importants qui surviennent surtout sous la forme de changements brusques et puissants. Mais ces changements sont surmontables, comme en font foi les nombreuses entreprises qui réussissent à se tailler une place sur le marché actuel. Ce peut être :

- La concurrence qui apparaît rapidement et qui vient de partout sur la planète;
- De nouvelles technologies qui changent tout;
- Des exigences culturelles de toutes sortes (pour pénétrer les marchés d'exportation);
- Des ressources limitées (humaines, financières et techniques);
- Du marketing qui doit devenir plus proactif et plus direct (avec le Web 2.0, par exemple).

LA PLANIFICATION ET LE MARKETING

Le marketing doit être entrepris dans une perspective stratégique, car il va avoir une influence sur tout dans l'entreprise : les ventes, la production, la croissance, la rentabilité, l'image et plus encore. C'est pour cela qu'il faut bien comprendre le processus de planification en quatre étapes, telles qu'elles sont illustrées ci-dessous.



■ Plan stratégique : on réfléchit

Un plan stratégique prend forme à la suite de beaucoup de réflexion et il sert à définir les grandes orientations de l'entreprise au cours des trois prochaines années en matière de croissance, de leadership, de technologie, de gammes de produits et d'autres objectifs stratégiques. Posez-vous trois questions : « Qu'est-ce qui caractérise mon entreprise aujourd'hui ? Que sera-t-elle devenue dans trois ans ? Comment mes objectifs personnels cadrent-ils avec mes objectifs d'affaires ? ».

Exemples d'objectifs stratégiques

- Croissance très élevée, puis vente de l'entreprise ;
- Création de nouveaux produits en vue de devenir l'un des meneurs technologiques du marché ;
- Expansion internationale graduelle, tout en maintenant une rentabilité accrue.

■ Plan d'affaires et plan de marketing : on décide



Qu'est-ce qu'un plan d'affaires ?

Ensemble des décisions qui permettront de réaliser les objectifs stratégiques.

De quoi l'entreprise et les actionnaires auront-ils besoin pour atteindre les objectifs fixés ?

- Décisions relatives aux ressources humaines : embauche, promotion, rétention du personnel, etc. ;
- Décisions relatives à la production : équipements, aménagement de l'usine, entreposage, livraison et autres ;
- Décisions relatives aux ressources financières : financement, investisseurs, créanciers, fonds de roulement, émission d'actions, etc. ;
- Décisions relatives à la gestion et à la comptabilité : coût de revient, gestion comptable, crédits d'impôt et administration ;
- Décisions relatives à la R-D : recherche, partenariat, laboratoires, acquisition de nouvelles technologies, etc. ;
- Décisions relatives au marketing : clientèle, territoires, stratégie, positionnement, image, outils de marketing et autres.

Comme nous le voyons ici, le plan de marketing n'est pas distinct du plan d'affaires, il en fait partie intégrante. On ne peut engager d'importantes ressources sans avoir une stratégie de marketing claire qui permet de penser qu'on a de bonnes probabilités de générer des revenus, et on ne peut mettre en marche une stratégie de marketing sans s'assurer que les ressources vont suivre.

■ Plan d'action: on agit



Qu'est-ce qu'un plan d'action ?

Plan qui liste les actions qui vont concrétiser les décisions du plan d'affaires et du plan de marketing, et qui comprend ce qui suit.

- Activités : Liste des actions concrètes à entreprendre.
- Responsables : Nom de la personne responsable de chacune de ces activités.
- Budget : Sommes allouées pour la réalisation des activités.
- Échéances : Date auxquelles les activités doivent être terminées.
- Objectifs : Mesurables à court terme.

Exemple



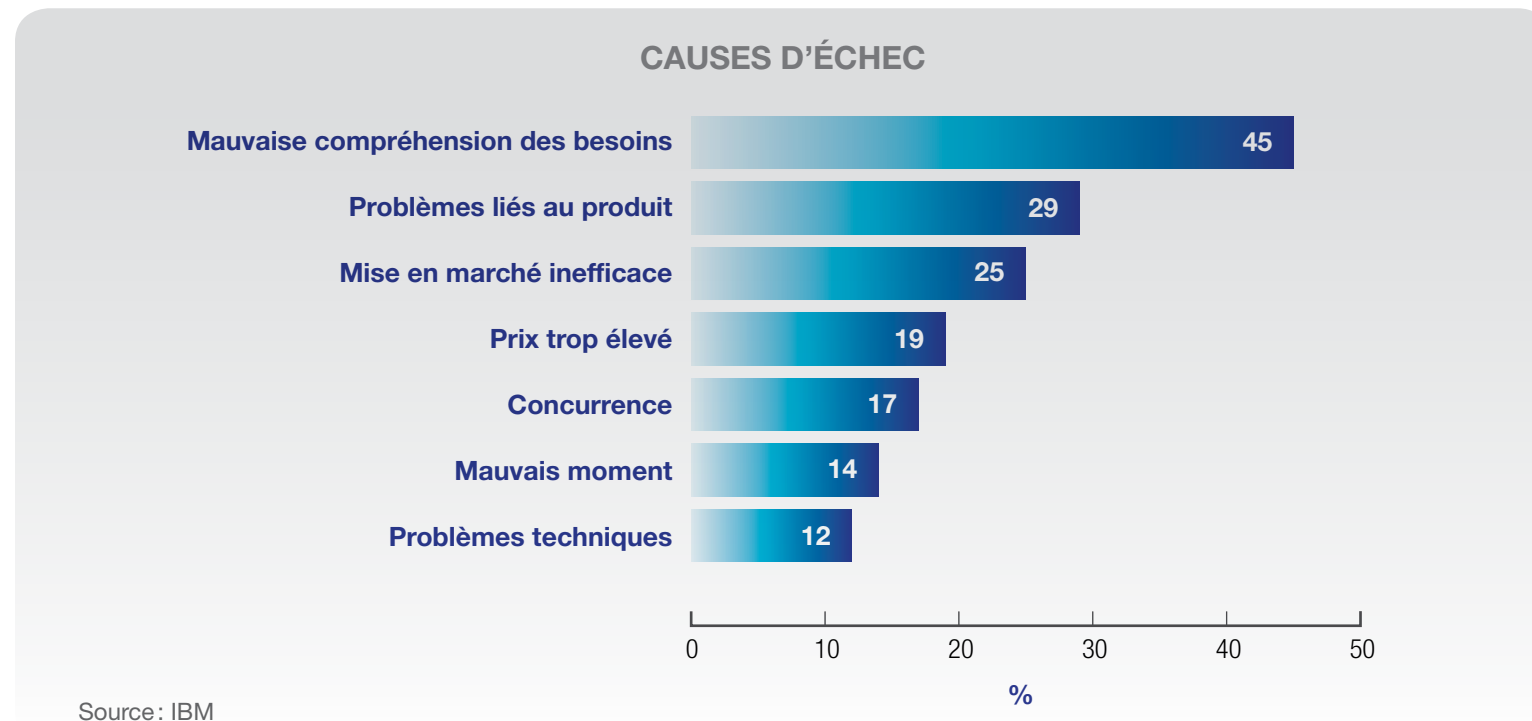
- Activité : Participation de l'entreprise au Kitchen & Bath Show à Chicago
- Responsable : Martine
- Budget : 18 000 \$
- Échéance : 16 mars
- Objectif : Rencontrer au moins deux agents manufacturiers potentiels

LES ÉTAPES STRATÉGIQUES DU MARKETING

Une stratégie de marketing n'est pas formulée sans préparation. Ce n'est qu'après une réflexion structurée et une analyse qu'elle peut être élaborée efficacement.

Cela semble évident à première vue, mais il faut tout d'abord déterminer ce que l'on vend réellement (en pensant « marketing »), puis à qui on le vend, où on le vend et vient ensuite, et SEULEMENT ensuite, la stratégie. C'est ce qui est expliqué en détail au cours des prochaines étapes.

QUELLES SONT LES CAUSES POSSIBLES D'UN ÉCHEC COMMERCIAL ?



Si nous regardons de près les résultats de cette étude menée auprès de milliers de PME, nous pouvons noter des faits intéressants en matière de marketing, à savoir :

- Que les deux premières causes sont les plus importantes. Dans la plupart des cas, le principal problème vient de la mauvaise compréhension des besoins, d'où découlent les problèmes liés aux produits ou aux services. En somme, c'est le marketing qui est déficient, car l'entreprise n'est pas à l'écoute du marché.
- Qu'une mise en marché inefficace peut prendre plusieurs formes, soit un mauvais réseau de distribution, des partenaires non appropriés, des activités promotionnelles non adéquates, etc. Là encore, le problème c'est le marketing.
- Prix trop élevé et concurrence : on n'a pas su voir venir les concurrents qui offrent des bas prix et ajuster la stratégie en conséquence (soit le prix ou le positionnement).

En somme, le marketing peut être à l'origine des principaux problèmes d'une entreprise, mais aussi des principales solutions.



MODULE · 2

■ Se redéfinir du point de vue du marketing

INTRODUCTION

À un certain moment dans son évolution, l'entreprise doit être remise en question et redéfinie afin de ne plus être perçue simplement comme «une parmi tant d'autres». Pour cela, vous devez repenser son positionnement et son avenir par rapport aux clients.

Posez-vous certaines questions



- Pourquoi mes clients achètent-ils chez moi ?
- Qu'est-ce que mon entreprise a réellement à offrir de plus que mes concurrents ?
- Comment le marché perçoit-il mon entreprise ?

Si vous n'êtes pas en mesure de répondre à ces questions ou si les réponses ne vous semblent pas satisfaisantes (trop peu originales ou convaincantes, par exemple), il se peut qu'il soit temps de redéfinir votre entreprise.

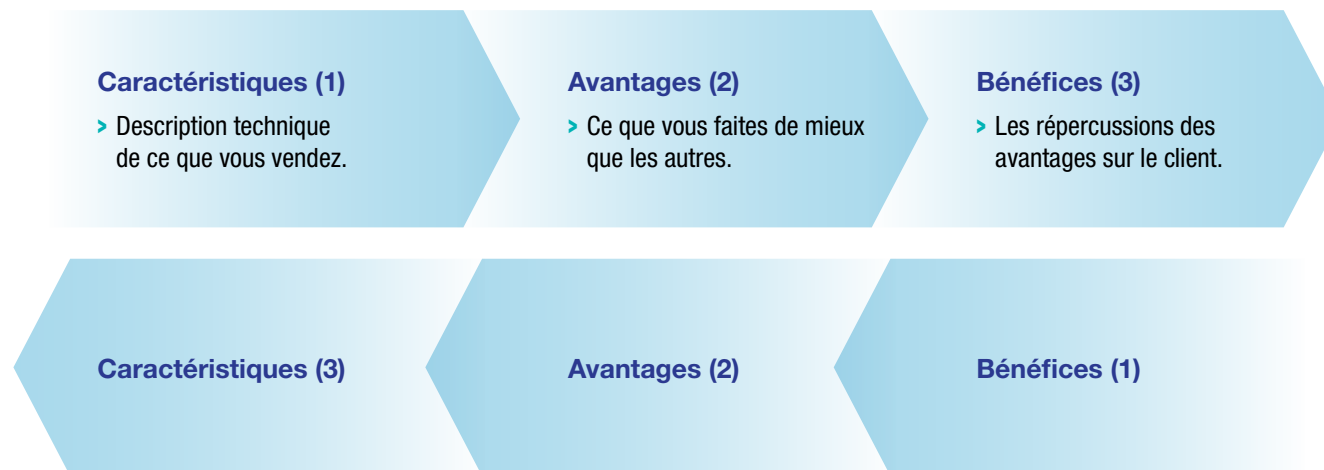
QU'EST-CE QUE VOUS VENDEZ ?

Le principe de base est le suivant : si l'on définit son entreprise par rapport au marché et que le marché évolue, l'entreprise change avec lui, mais si on la définit par rapport à elle-même et que le marché change, elle risque de rester derrière les concurrents et de mourir.

Pour oser définir autrement son entreprise, il faut mettre l'accent sur ses avantages, ses bénéfices, ses produits et ses services, et non seulement sur les aspects techniques. Encore là, il faut penser en fonction des besoins des clients.

Par exemple, lorsque la London Life a lancé son concept de « Liberté 55 », cela a permis de complètement redéfinir l'entreprise et son positionnement. Au lieu de dire : « Nous offrons des REER, de l'assurance et des services de courtage » (ce qu'offrent tous les concurrents, sans exception), la compagnie a décidé de se définir en fonction de ce que les clients recherchent, de ce dont ils rêvent : la liberté de faire ce qu'ils veulent à 55 ans. Cela a eu un succès monstre, comme tout le monde le sait.

1-2-3: CHANGEZ DE DIRECTION





Les caractéristiques, les avantages et les bénéfices

Pour communiquer avec un marché, il faut définir trois types d'arguments ou façons de présenter son entreprise et ses produits ou services, à savoir :

- **Ses caractéristiques :** Une description technique de ce que vous vendez (des poêles à bois en fonte, des logiciels de gestion des inventaires, par exemple).
- **Ses avantages :** Ce que votre entreprise a de mieux à offrir (de meilleurs délais de livraison, un moteur plus puissant, un produit qui résiste mieux à la corrosion, etc.).
- **Ses bénéfices :** Ce que le client retirera des avantages énoncés précédemment (une rentabilité accrue, plus de flexibilité de production ou autres). Cette partie est la plus cruciale, car ce qui est le plus important ce n'est pas ce que vous faites, mais bien en quoi cela est profitable pour vos clients. Une technologie révolutionnaire qui ne rapporte rien ou peu au client ne se vendra pas.

L'idée est donc de commencer la discussion avec un client – ou l'argumentaire dans une promotion – avec les bénéfices, pour ensuite passer aux avantages et terminer avec les caractéristiques, alors qu'en général, c'est l'inverse qui se produit. Avec les bénéfices, nous « ouvrons l'esprit » du client, ce qui le prédispose à écouter. Par la suite, nous pouvons discuter des avantages et des caractéristiques des produits et services.

CONCEPT DU MARKETING STRATÉGIQUE

SE DÉFINIR DE LA FAÇON DONT
NOUS VOULONS QUE LE MARCHÉ NOUS
PERÇOIVE À TRAVERS NOTRE IMAGE

NOM STRATÉGIQUE

La compagnie

DÉFINITION

Ce qu'elle offre

SLOGAN

Ce qu'elle évoque

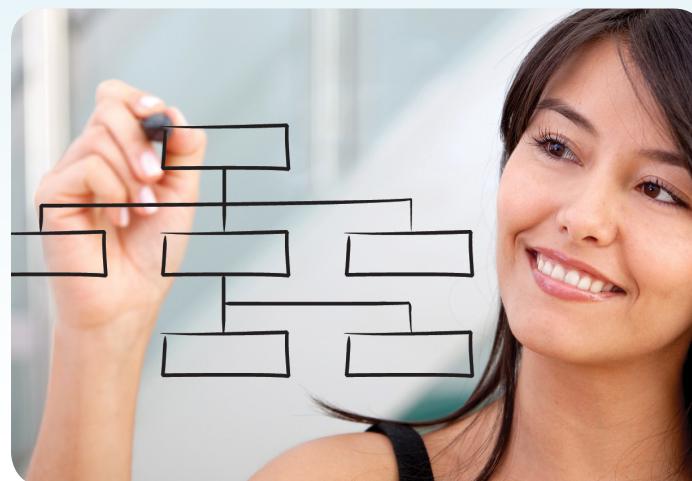




Le nom légal ou usuel, la définition et le slogan

Le concept d'une entreprise, version marketing, consiste en trois choses :

- **Le nom légal ou usuel :** Le nom est plus ou moins crucial, mais il doit du moins être facile à comprendre, à retenir et à épeler, surtout si l'on compte vendre à l'étranger. Il peut souvent être confondu avec la marque. Exemple : Giroux et fils inc.
- **La définition :** C'est ce que l'entreprise vend, mais en marketing, elle doit être élaborée à partir des besoins du client. Exemple : innovations en optimisation du potentiel minéral pour une entreprise offrant des équipements de détection et analyse de métaux présents dans le sol, à l'intention des sociétés d'exploration minière.
- **Le slogan :** Ce que l'entreprise ou ses produits évoquent. Ce n'est pas nécessairement rationnel ; ce doit être simple et accrocheur. Exemple : *Just do it!* de Nike. Ce slogan évoque le fait qu'avec les souliers Nike, il n'y a plus de raison de ne pas faire de l'exercice.



■ Activité – nouvelle définition

Faites l'activité 1 proposée dans votre cahier d'activités. Elle vous aidera à repenser votre façon de vous percevoir et à vous présenter avec une nouvelle définition.

Commencez par écrire les principaux avantages et bénéfices qu'offre votre entreprise, puis une série de mots qui évoquent bien ce que vous voulez exprimer et comment vous désirez que votre entreprise soit perçue (en vous inspirant de ses avantages et bénéfices). Enfin, rédigez une nouvelle définition.



ACTIVITÉ 1 – Nouvelle définition

Voir le cahier d'activités p. 1

■ Témoignage vidéo – MAAX

Visionnez attentivement la vidéo de MAAX, fabricant de baignoires, douches et accessoires de salles de bain, et remarquez comment la compagnie est à l'écoute de ses clients, met l'accent sur le marketing et a segmenté son marché en fonction de quatre réseaux de distribution (grands détaillants, boutiques spécialisées, grossistes en plomberie et maisons préfabriquées), avec une clientèle cible pour chacun.



ACTIVITÉ 2 – Témoignage vidéo : MAAX

MODULE · 3

■ Segmentation et marchés cibles

PRINCIPES DU MARCHÉ NATUREL

Une entreprise ne doit pas nécessairement aller vers le marché (clientèle et territoire) le plus près ou le plus rapide, mais plutôt vers celui où les probabilités sont les plus fortes que les clients potentiels achètent ses produits et à un prix supérieur.

Vous avez des ressources limitées (en matière de temps, d'argent, de capacité de production, d'espace et plus encore). Vous devez donc constamment vous poser la question suivante: « Ma prochaine heure, mon prochain dollar, à quoi vais-je les consacrer ? »

Le marché naturel peut donc être défini comme celui pour lequel il y a la plus grande probabilité de succès (mesuré en ventes et en profits) avec le moins possible d'investissement de ressources.



ANALYSER LES COUPLES PRODUIT-MARCHÉ ACTUELS

SEGMENTS DE MARCHÉ				
	MARCHÉ	SEGMENT 1	SEGMENT 2	SEGMENT 3
PRODUIT				
Produit 1				
Produit 2			<ul style="list-style-type: none"> • Critère client 1 + • Critère client 2 - • Critère client 3 = 	
Produit 3				
Produit...				



ACTIVITÉ 3 – Analyser les couples produit-marché actuels

Voir le cahier d'activités p. 2

Pour dénicher le fameux « marché naturel », il faut commencer par analyser l'entreprise au sein de ses marchés actuels. Il faut donc comparer l'efficacité de l'entreprise sur différents marchés (clientèles) en fonction des produits offerts. Chaque fois qu'un produit ou un service (ou une gamme de produits ou de services) est offert à un segment de marché (clientèle avec des caractéristiques communes), nous obtenons un couple produit-marché.

Combien de couples produit-marché une entreprise peut-elle avoir? Deux? Seize? Cent soixante-quatre? Cela dépend de chaque situation. Toutefois, il est sûr que quelques-uns sont plus importants que les autres et il faut les repérer et les positionner dans un tableau comme celui présenté ci-dessus.

Pour l'analyse, suivez les étapes suivantes :

1. Pour chacun de ces couples, déterminez les critères à partir desquels les clients actuels ou potentiels ont choisi votre entreprise plutôt que vos concurrents. Le prix ? Les délais de livraison ? Le nombre d'années en affaires ? L'efficacité énergétique ? Autres critères ?
2. À côté de chaque critère, mettez un « + » si vous êtes meilleur que vos concurrents, un « - » si vous êtes moins bon qu'eux ou le signe d'égalité « = » si vous êtes aussi bon.

3. Analysez chaque couple pour déterminer ceux – ou idéalement celui – qui ont le plus grand nombre de « + » pour savoir lequel ou lesquels sont les plus favorables pour l'entreprise.

Si vous n'êtes pas en mesure de savoir si votre entreprise est meilleure ou non que ses concurrents, c'est qu'il y a du travail à faire sur le plan de l'information relative au marché AVANT de penser à prendre de l'expansion.

CIBLER UN MARCHÉ POTENTIEL

AVANTAGES CONCURRENTIELS	BÉNÉFICES POUR LE CLIENT POTENTIEL	CRITÈRES « CLIENTÈLE CIBLE »	CRITÈRES « TERRITOIRES CIBLES »
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité d'utilisation • Déplace aisément • Facile à utiliser • Sécuritaire • Basse consommation • Garantie plus longue 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte d'endroits reculés • Plus d'interventions par jour • Rétention du personnel • Diminution CSST • Flexibilité des travaux • Accroissement des revenus 	<ul style="list-style-type: none"> • Endroits multiples • Temps d'intervention crucial • Contexte de travail dangereux • Heures coûteuses • Image publique cruciale <p>Hydro-électricité?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coût kWh très élevé • Réglementation sévère • Grand bassin industriel • Coûts de main-d'oeuvre élevés • Territoire étendu <p>Californie?</p>



ACTIVITÉ 4 – Cibler un marché potentiel

Voir le cahier d'activités p. 3

Pour déterminer un marché naturel au sein des marchés cibles potentiels, il faut privilégier, encore une fois, une approche structurée afin d'optimiser les ressources limitées.

■ Approche structurée

Le choix des clientèles et des territoires à cibler doit être basé sur les probabilités que l'on dise « oui » à l'entreprise, c'est-à-dire qu'il faudra opter pour les catégories où les avantages et les bénéfices qu'elle offre ont le plus de valeur. Par exemple, si un des bénéfices est de diminuer le besoin de main-d'œuvre ou de retenir la main-d'œuvre qualifiée, l'entreprise va vendre à des industries et sur les territoires où la main-d'œuvre est coûteuse et difficile à trouver.

■ Ressources limitées

En procédant ainsi, l'entreprise n'investit en marketing qu'au sein des segments de marché et des territoires qui ont le plus de potentiel et qui exigent le moins de travail pour convaincre les clients visés. Ces derniers possèdent déjà, en effet, les caractéristiques qui les prédisposent à être ouverts à l'offre de l'entreprise.

■ Exemple

Démonstration, à partir du tableau de la page précédente, du processus de sélection d'un marché cible en quatre étapes pour un équipement de transport et d'installation.

1. **Les avantages :** Cet équipement est plus rapide, plus facile à déplacer, plus sécuritaire et moins énergivore que les autres.
2. **Les bénéfices :** Le client pourra agir en divers lieux plus rapidement à l'aide de cet équipement (plusieurs contrats, endroits où réparer, etc.), économiser, améliorer la sécurité ou même recruter de nouveaux employés plus facilement ou retenir les plus expérimentés plus longtemps.
3. **Clientèle cible :** Compte tenu des bénéfices, plus une entreprise possède ces critères, plus le produit offert aura de la valeur aux yeux des clients. Par exemple, les compagnies d'hydro-électricité.
4. **Territoires cibles :** En Californie, les tarifs d'électricité sont très élevés, l'industrialisation est forte, la réglementation est sévère, le territoire est très grand, etc.

La probabilité que ce produit soit bien reçu au sein de cette industrie en Californie est plus grande qu'ailleurs. C'est là que l'entreprise devrait envisager de consacrer sa prochaine heure, son prochain dollar.

L'INFORMATION : LE VRAI POUVOIR EN MARKETING

Comme nous l'avons vu au module 1, une des clés du succès est d'obtenir, d'analyser et d'utiliser l'information disponible afin de prendre les décisions les plus appropriées. La prise de décision vient donc seulement APRÈS la recherche de l'information pertinente et suffisante.

De nos jours, l'information disponible est si abondante qu'un entrepreneur peut être rapidement débordé. Il faut donc éviter de mauvais investissements des ressources dans une recherche non pertinente ou, pis encore, de prendre des décisions basées sur des renseignements erronés ou périmés.



Optez pour une approche structurée

Vous devez donc opter pour une approche structurée qui évite ces écueils.

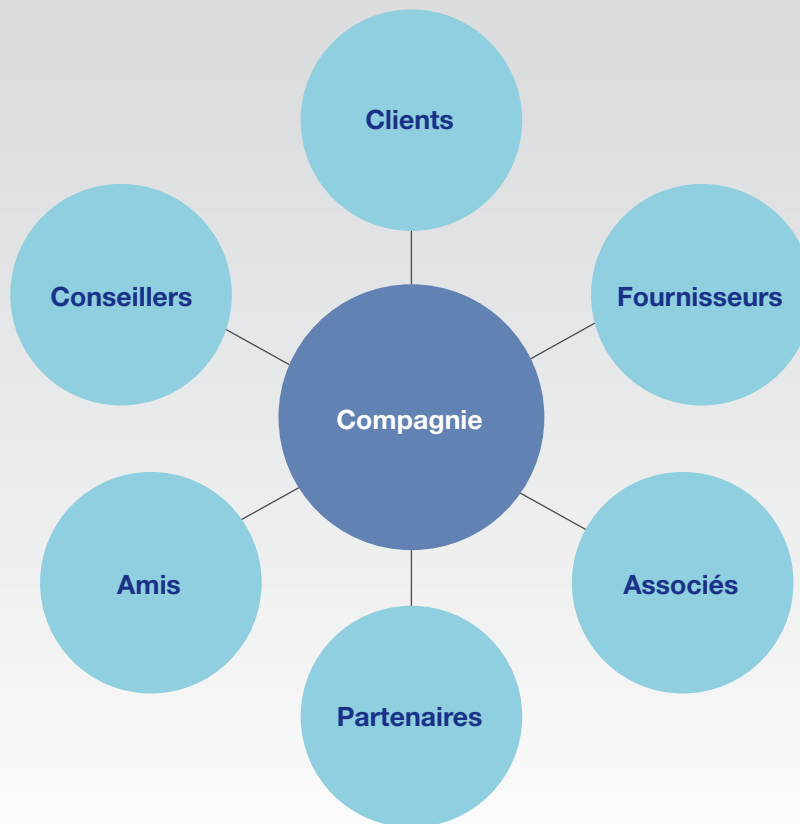
- Recherche de l'information préliminaire : établir des critères de base afin de déterminer le potentiel de marché (ex. : concentration d'industries, taux de croissance, nombre de concurrents, etc.).
- Liste des marchés les plus prometteurs sur la base des données obtenues.
- Liste de l'information dont vous avez réellement besoin (ex. : prix en vigueur, réseaux de distribution, réglementation en vigueur).
- Liste des sources d'information potentielles (ex. : données gouvernementales, associations d'affaires, bases de données).
- Recherche de l'information de marketing approfondie : étude en profondeur des marchés cibles afin d'obtenir le plus d'information pertinente possible, surtout l'information primaire.
- Analyse de l'information : compilation des données, interprétation, pertinence.
- Prise de décision par rapport aux marchés : pénétration ou non, budget, échéancier.

RECHERCHE MARKETING ET ANALYSE DE L'INFORMATION

La recherche d'information pertinente est cruciale, nous le répétons, mais elle coûte cher également. Il faut donc y aller de façon méthodique et régulièrement s'assurer que celle obtenue est valide et utile.

Notez qu'une autre formation en MPA – Meilleures pratiques d'affaires couvre le sujet de la recherche d'information, soit : Systèmes d'information marketing.

L'INFORMATION : AVANT TOUT, UN RÉSEAU



En marketing, les meilleures sources d'information sont souvent celles issues du réseau de l'entreprise. Cela peut inclure les clients actuels, les fournisseurs, les associations d'affaires, les relations personnelles et professionnelles, les agents manufacturiers, les employés gouvernementaux, les collaborateurs et bien d'autres.

Mais ce réseau sera valable en fonction de votre capacité de l'entretenir correctement. Cela veut dire avoir une base de données bien organisée et même, idéalement, des outils de gestion de la relation client (GRC), le sigle anglophone CRM étant mieux connu, mais aussi adopter des gestes réguliers, tels ceux qui suivent.



Exemples de gestes réguliers

- **Entraide :** Donner un coup de main dans un dossier sans demander quoi que ce soit en retour.
- **Partage :** Partager vos relations avec les membres de votre réseau.
- **Pensée :** Envoi de cartes de souhaits aux fêtes ou en d'autres occasions.
- **Inclusion :** Inclure les membres du réseau dans vos événements de relations publiques (lors de reportages sur vous ou vos projets, par exemple).
- **Recommandations :** Envoyer des clients aux membres de votre réseau.
- **Information :** Partager l'information que vous obtenez lors d'études de marché ou de voyages d'affaires.

Tous ces gestes feront en sorte que votre réseau deviendra très solide. Vous aurez alors toujours un avantage sur la concurrence, car vous obtiendrez de l'information plus poussée, moins accessible aux autres, plus fiable et plus rapidement qu'eux.

Encore une fois, nous diminuons le travail et les investissements en ressources pour accroître l'efficacité du marketing.

MODULE • 4

■ Évaluer avant de développer

METTONS UN PEU D'ORDRE

Prendre de l'expansion, conquérir de nouveaux territoires, prendre de plus grandes parts de marché, exporter aux quatre coins du monde, lancer de nouveaux produits, tout cela est formidable et les entrepreneurs sont fortement encouragés à viser ces objectifs, avec raison.

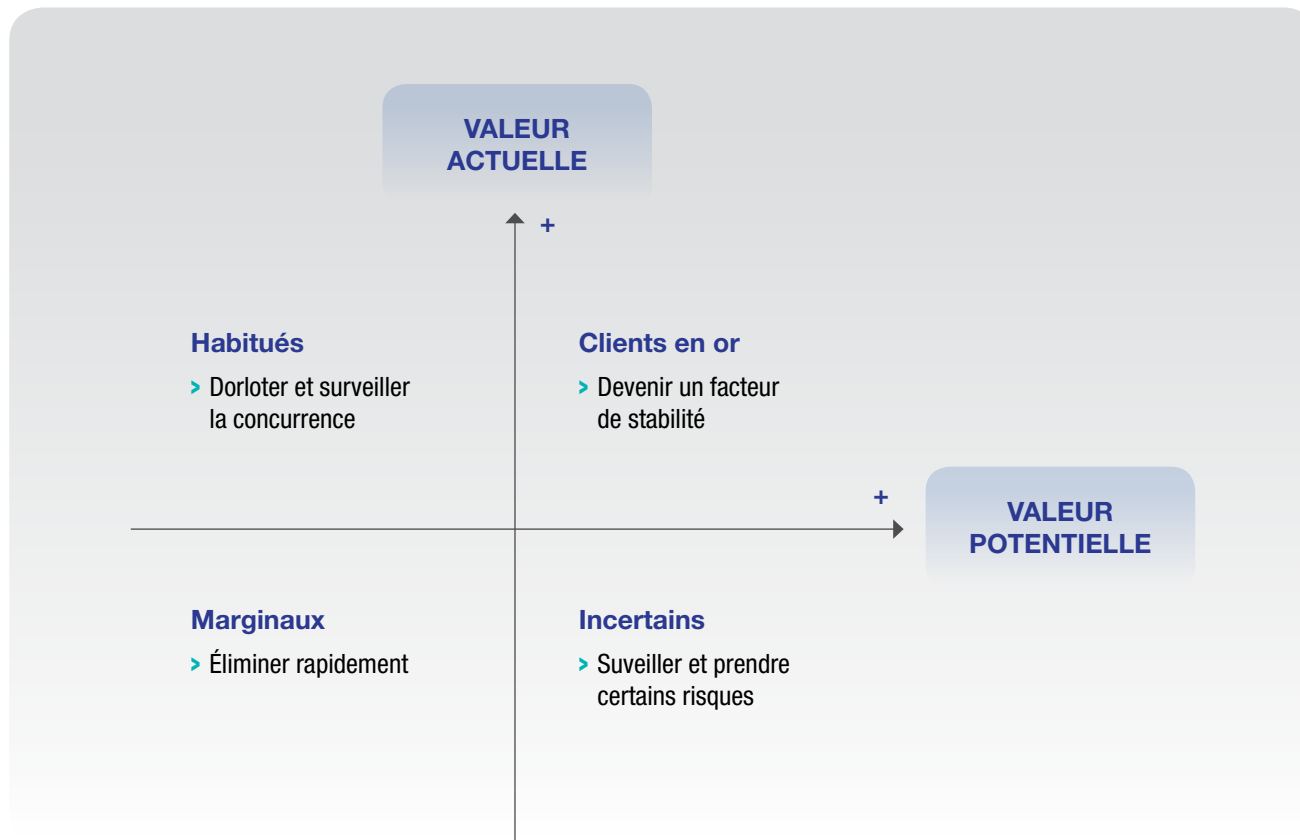
Cependant, il faut vous poser quelques questions :



- Est-ce que je connais et est-ce que je sers bien ma clientèle actuelle ?
- Ai-je la capacité de prendre de l'expansion maintenant ?
- Est-ce que mes objectifs stratégiques sont clairs et réalistes ?

Le but, ici, n'est surtout pas de vous décourager, mais simplement de mettre votre projet d'expansion dans un contexte réaliste pour accroître ses chances de succès.

DE L'ORDRE DANS VOS CLIENTS ACTUELS



Connaissez-vous bien vos clients et ce qu'ils représentent pour vous ? Avant de démarrer votre projet d'expansion, il serait bon de déterminer leur importance pour votre entreprise et votre approche vis-à-vis de chacun d'eux. Ils peuvent faire partie de l'une ou l'autre des quatre catégories suivantes :



Les quatre catégories de clients

- **Les habitués :** Ceux qui achètent beaucoup chez vous et depuis longtemps. Ils vous apportent votre « pain et votre beurre ». Il faut donc les dorloter, aller au-delà de leurs besoins et ainsi éviter qu'ils soient ouverts à ce que leur proposera inévitablement la concurrence.
- **Les clients en or :** Ceux en pleine croissance qui achètent peu ou raisonnablement chez vous, mais de plus en plus. Il faut alors devenir un facteur de stabilisation pour eux, compte tenu de la pression qu'ils subissent, leur croissance étant accélérée.
- **Les incertains :** Ceux qui achètent peu, mais qui peut-être achèteront plus si tout arrive comme prévu (contrat obtenu, brevet accepté, financement réalisé). Ils représentent un risque qu'une entreprise peut prendre en espérant que quelques-uns d'entre eux deviendront des clients en or.
- **Les marginaux :** Clients qui achètent peu, qui se plaignent sans cesse et pour lesquels il n'y a pas ou il y a très peu de chances qu'ils deviennent de bons clients à l'avenir. Ils doivent être éliminés immédiatement et, idéalement, ils devraient se diriger vers vos concurrents.

Cet exercice vous permettra d'atteindre plusieurs objectifs, soit :

- Repérer les clients qui ont le plus de potentiel afin de vous assurer de les conserver et d'en trouver d'autres comme eux lors du développement des marchés.
- Éliminer les clients sans potentiel afin de dégager des ressources nécessaires à l'expansion des marchés.
- Mettre les ressources aux bons endroits.
- Jauger les risques liés aux différentes catégories de clients actuels et potentiels.

RECONNAÎTRE LES CAPACITÉS DE L'ENTREPRISE

CHAMPS DE VEILLE	DESCRIPTION	ANALYSE
Les clients : importance et classification		
Les prix, les coûts et la rentabilité		
Les ressources humaines		
Les ressources financières		
La capacité de production		
La R-D et l'innovation		
Autres		

Un autre aspect à considérer avant d'entreprendre une expansion marquée est de bien reconnaître vos forces et vos faiblesses, vos ressources et vos capacités afin de déterminer avec quoi vous mènerez votre « combat marketing ». Il est donc fortement recommandé de remplir le tableau ci-dessus de la façon suivante :

- Dans la colonne « Description », inscrivez ce qui se passe au sein de l'entreprise depuis les trois dernières années pour chacune des catégories.
- Dans la colonne « Analyse », inscrivez comment cela a touché l'entreprise (positivement ou négativement) et s'il y a des changements à apporter afin de lui permettre de prendre de l'expansion.
- Déterminez dans quel(s) domaine(s) il y a matière à amélioration et où apporter des correctifs et si cela est raisonnablement possible.



ACTIVITÉ 5 – Reconnaître les capacités de l'entreprise

Voir le cahier d'activités p. 3

Il est à noter qu'il ne s'agit pas de déterminer si l'entreprise est parfaite, mais bien de savoir s'il y a des entraves majeures au développement des marchés. Par exemple, si vous avez un manque criant de fonds de roulement ou de main-d'œuvre, et que cette situation est très difficile à résoudre, il est probable que de prendre de l'expansion ne fera

qu'exacerber le problème. Toutefois, si le problème peut être réglé à court terme, cela donnera encore plus de tonus au projet d'expansion.

Idéalement, quelqu'un de totalement objectif devrait faire cette analyse avec ou pour vous : un conseiller gouvernemental, un autre entrepreneur, un consultant ou autre.

REVOIR LES OBJECTIFS

À la lumière de l'information obtenue durant tout le processus de marketing (recherche d'information, analyse stratégique, redéfinition, analyse des capacités et autres), vous devez vous demander si vos objectifs stratégiques sont encore valables ou non.

En effet, est-ce qu'il y a lieu de reconsidérer vos objectifs de ventes et de croissance, de pénétration des marchés, de positionnement ou autres avant d'investir dans une expansion des marchés et l'élaboration d'une stratégie de marketing ?

MODULE · 5

■ Enfin, la stratégie de marketing!

PENSONS STRATÉGIE : C'EST LE TEMPS!

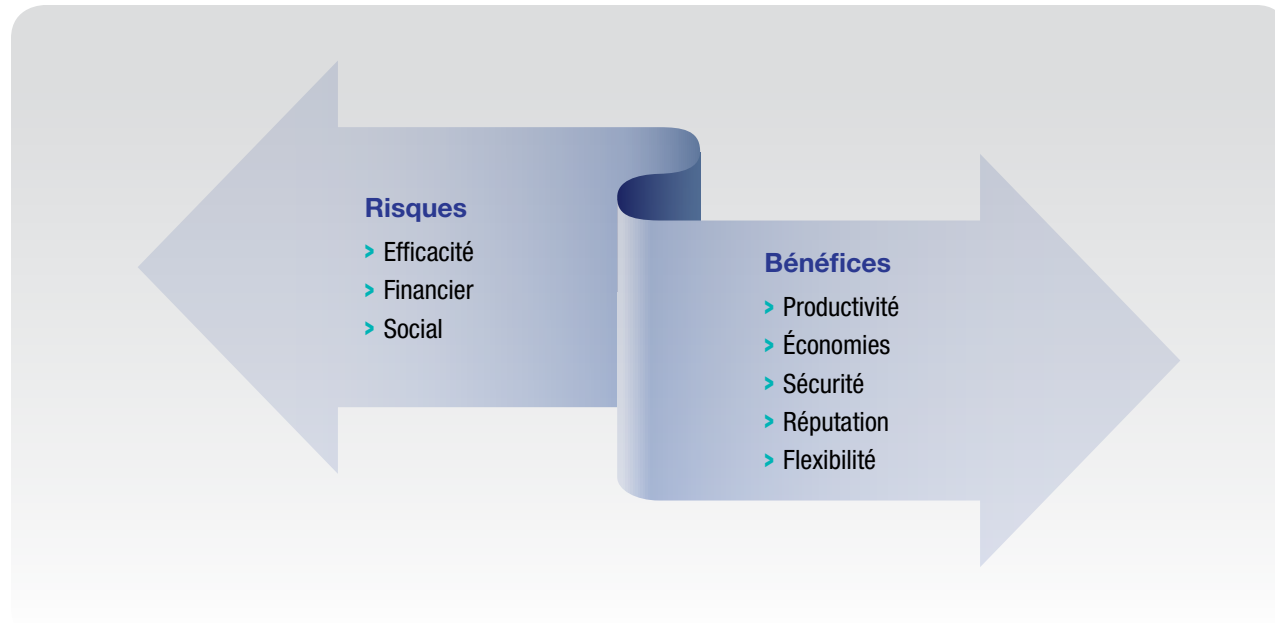
Le moment de discuter de stratégie est enfin arrivé. Maintenant que toute la préparation et la réflexion sont terminées, c'est en effet le temps de décider de la stratégie de marketing et de tout ce qui en découle.

- Le temps de décider de tous les aspects de la stratégie.
- Le temps d'allouer les ressources et de confier les responsabilités.
- Le temps de faire une offre globale afin de minimiser les risques pour vous et pour vos clients.

Ces décisions devront toutefois être parfaitement réfléchies. En effet, établir une stratégie de marketing exige de la cohérence non seulement entre l'information obtenue et les décisions prises, mais également entre chacune des décisions afin que tout cela forme un tout cohérent.

L'objectif ultime d'une stratégie de marketing est de diminuer les risques inhérents que vivent ou perçoivent les clients potentiels lorsque l'offre de l'entreprise leur est soumise. Si les risques sont très bas, le travail de marketing sera aisé et rapide. Toutes les décisions doivent donc être prises dans cette optique.

QU'EST-CE QUE VOUS VENDEZ ?



L'importance des bénéfices a été discutée abondamment dans le module 2, mais il peut être plus important encore, quand on essaie de vendre et de mettre en marché quelque produit ou service que ce soit, de diminuer les risques. Un client n'achètera que si le niveau de risque est suffisamment bas. Ces risques peuvent exister sur trois plans.



Les trois sources de risque

- **Performance :** Risque lié à la probabilité que l'entreprise ne tienne pas ses promesses (rapidité de livraison, précision dans la coupe, etc.). Il faut donc ajouter des mesures qui vont apporter de la crédibilité à ses promesses (garanties, périodes d'essai, recommandations et autres).
- **Financier :** Risque lié à la valeur perçue des bénéfices offerts. Il faut donc démontrer la valeur, pécuniaire ou autre, des bénéfices et la supériorité de l'offre de l'entreprise par rapport à celle des concurrents.
- **Social :** Risque lié à la personne qui prend la décision. Quelles répercussions cela aura-t-il pour elle ? Il faut que l'offre globale de l'entreprise la fasse bien paraître et la protège. De plus, l'entreprise devrait idéalement trouver un « chevalier blanc », soit quelqu'un au sein de l'organisation du client qui a intérêt à ce que la transaction ait lieu et qui peut avoir une influence sur la prise de décision.

Il est à noter que ces risques sont perçus ou réels. En marketing, la perception est souvent aussi importante sinon plus que la réalité. Si l'on croit que vos produits sont meilleurs que ceux des autres, ils le sont par le fait même, que cela soit vrai ou non dans la réalité. Mais l'inverse aussi se produit. Si vous clamez que votre contrôle de qualité est meilleur que celui de vos concurrents, mais que ce n'est pas perçu ainsi sur le marché, ce que vous dites est considéré comme faux.

ÉLABORER UN PLAN DE MARKETING POUR DIMINUER LES RISQUES

En fin de compte, il faut établir une stratégie de marketing qui répond à vos objectifs, qui tient compte de vos ressources et qui diminue le plus possible les risques perçus ou réels pour vos clients et partenaires. Pas facile tout ça, mais assurément réalisable, comme bien des entreprises québécoises l'ont prouvé au fil des ans.

Cette stratégie comprendra les quatre sections traditionnelles (les « 4 P ») connues depuis longtemps, qui sont encore et toujours pertinentes de nos jours.



Qu'est-ce que les « 4 P » ?

- **Produit :** Stratégie qui dicte les produits ou les services (ou les gammes de produits et services) à offrir qui répondront le mieux aux besoins de la clientèle visée. Cela comprend les produits eux-mêmes, mais aussi tout ce qui les entoure (garantie, service après-vente, manuel d'utilisation, etc.). D'ailleurs, on parle de plus en plus d'une offre plutôt que d'un produit.
- **Prix :** Stratégie qui détermine à quel prix les produits ou les services seront vendus, en tenant compte du positionnement vis-à-vis de la concurrence. Cela inclut également d'autres aspects, comme les marges bénéficiaires, le financement, les rabais et escomptes, la monnaie, les modalités de paiement et plus encore.
- **Place ou pipe-line :** Stratégie qui détermine le réseau qui sera utilisé afin de vendre et d'acheminer les produits et services à la clientèle visée. Cela inclut tous les intermédiaires, s'il y a lieu (agents, distributeurs, commerces, autres agents manufacturiers, etc.), mais aussi les décisions relatives à ceux-ci (taux des commissions, formation, logistique, entreposage et autres).
- **Promotion :** Stratégie qui détermine tous les outils et toutes les activités qui vont permettre à l'entreprise de communiquer efficacement avec le marché visé. Cela inclut la publicité, le site Web de l'entreprise, les documents imprimés (brochures, feuillets et autres), le Web 2.0, le marketing mobile, les relations publiques et plus encore.

Sources : Guide *Développer et gérer sa marque et divers outils de gestion*.

CONCLUSION

En conclusion, il vous faut aborder le marketing de façon dynamique, proactive et toujours avec une approche structurée et efficace afin de tenir compte de vos ressources et de vos objectifs.

Le marketing ouvre toutes sortes de portes et peut permettre une expansion très rentable sur les marchés locaux et internationaux. Mais pour entreprendre ce processus, il faut avoir l'esprit ouvert et se remettre en question avec audace et originalité, comme l'ont fait toutes les entreprises québécoises qui ont connu du succès avant vous.

N'oubliez pas que le MDEIE offre d'autres séances de formation MPA – Meilleures pratiques d'affaires : Les orientations et la planification stratégiques, Le plan d'affaires internationales, Les systèmes d'information marketing (SIM), etc.

BIBLIOGRAPHIE

■ Ouvrages sur le marketing

BOUSQUET, Julien, et autres. *Le marketing stratégique*, Chenelière éducation.

FILIATRAULT, Pierre. *Comment faire un plan de marketing stratégique*, Les Éditions Transcontinental, 2011 (coll. « Entreprendre »).

SITES WEB

■ Études de marché

Sites qui présentent une multitude d'études de marché au sein de diverses industries

Market Research

www.marketresearch.com

Companies and markets

www.companiesandmarkets.com

Ibis World

www.ibisworld.com

Freedonia

www.freedoniagroup.com

■ Slogans et marques

Marques ayant le plus de valeur au monde

www.cnbc.com/id/42180604/And_the_World_s_Most_Valuable_Brand_Is%E2%80%A6

Meilleurs slogans et campagnes publicitaires de tous les temps

www.adglitz.com/2010/08/24/top-n-best-100-ad-slogans-taglines-punchlines-advertising-campaigns

■ Associations

Association des professionnels de la communication et du marketing

www.communicationmarketing.org

Association du marketing relationnel du Québec

www.amrq.com

Canadian Marketing Association

www.the-cma.org
