

# Votre entreprise et le marketing

SÉRIE | PARTENAIRES EN AFFAIRES

- Selon la taille de votre entreprise
- Par où commencer
- Guide par étapes



# Utiliser le marketing pour augmenter les profits

Grosso modo, le marketing est l'ensemble des communications et des activités qu'une entreprise fait pour convaincre les gens d'acheter son produit ou d'utiliser son service.

## Situation

Vous dirigez une PME et, en ce qui vous concerne, le marketing est l'affaire des grandes entreprises parce qu'elles sont les seules à en avoir les moyens. Même si vous avez travaillé fort pour vous faire un nom, vous n'avez pas la conviction d'avoir ce qu'il faut pour concurrencer les entreprises de plus grande taille, qui dominant votre secteur d'activité.

## Solution

BMO Banque de Montréal s'est donné le mandat d'aider les entreprises canadiennes à croître et à réussir.

L'objet de cette brochure est de transmettre un peu de notre savoir et de nos compétences aux entrepreneurs canadiens qui reconnaissent l'importance d'être dynamiques dans la commercialisation de leurs produits ou services, mais qui ne savent pas trop comment s'y prendre. Selon notre expérience auprès d'entreprises de toutes les tailles, le marketing peut être un moyen parfois très efficace d'augmenter ses profits, qu'on soit petit ou grand.

**CONSEIL** | Les bonnes relations publiques sont souvent la meilleure forme de publicité, et parfois même la moins chère.

Cette brochure a pour but de vous aider à mieux commercialiser votre produit ou service, en partant des principes suivants :

- Les gens ne vont pas faire des pieds et des mains pour vous trouver. Votre produit ou service a beau être le meilleur du monde, il vous faut quand même le vendre.
- La petite taille d'une entreprise est parfois un avantage. Les PME peuvent souvent agir plus rapidement, et leur service est souvent meilleur et plus personnalisé.
- Il vaut mieux s'en tenir à ce qu'on connaît. Vous n'avez pas à tout offrir, à tout le monde.
- Il faut savoir choisir son moment. Souvent, agir trop tôt ne vaut pas mieux qu'agir trop tard.
- Les clients transmettent continuellement des messages, qui ne sont pas toujours verbaux. Réagissez aux messages de vos clients et n'oubliez pas que l'important, ce n'est pas seulement ce qu'ils disent, mais aussi ce qu'ils font.

Cette brochure décrit comment offrir à vos clients ce qu'ils recherchent, au bon moment.

Comment faire du marketing, quoi!

# Les neuf étapes essentielles

La section qui suit décrit brièvement les étapes d'un marketing réussi :

1. Cerner le marché
2. Choisir ses canaux de distribution
3. Établir une politique et une structure de prix
4. Repérer les possibilités, les défis et les avantages propres à votre produit ou service
5. Fixer des objectifs
6. Définir clairement la stratégie de marketing
7. Faire de la publicité
8. Préparer un budget
9. Mesurer et évaluer

ÉTAPE  
1

## Cerner le marché

Cerner trop largement le marché, mal cibler sa clientèle, méconnaître la concurrence, entrer sur un marché en déclin ou, inversement, sur un marché jeune mais déjà surpeuplé : voilà autant de façons de courir à l'échec. Plus vos réponses aux questions suivantes seront précises, meilleures seront vos chances de succès.

- Dans quel domaine êtes-vous?

Soyez précis. « Les vêtements pour hommes » est une réponse trop vague.

S'agit-il de vêtements sur mesure ou prêts-à-porter? Vendez-vous des complets, des accessoires, des tenues de sport, de soirée?

- Qui sont vos clients?

Dressez le profil de votre client type : âge, sexe, code postal, adresse, occupation, revenu, ainsi de suite.

- Qui sont vos concurrents?

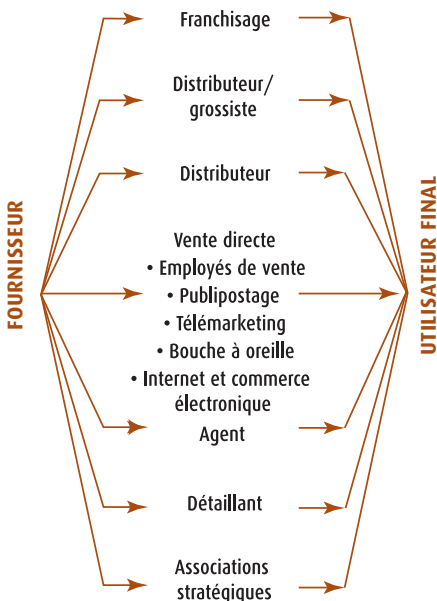
Où sont-ils? Qu'est-ce qui les distingue de vous? Ont-ils du succès? Sinon, pourquoi? Comment réagissent-ils ou réagiront-ils à votre produit ou service?

- Quel est l'état du marché ciblé?

Est-ce un marché naissant ou en croissance? A-t-il atteint son stade de maturité ou de saturation? Est-il en déclin? Comment votre produit cadre-t-il dans ce marché?

**CONSEIL** | Parce qu'on manque soi-même parfois de recul par rapport à notre produit ou service, il peut être bon d'obtenir une aide extérieure pour concevoir ou évaluer ses plans de marketing.

## Canaux de distribution



Ce diagramme illustre les divers chemins que votre produit ou service peut emprunter pour se rendre jusqu'à ses utilisateurs finaux. Chacun a des avantages et des inconvénients. Il s'agit de choisir celui qui répond le mieux à vos attentes financièrement et qui convient à votre situation. Faites attention de ne pas trop varier vos canaux de distribution : c'est parfois contre-productif. Si vous devez en utiliser plusieurs, utilisez-les dans des régions différentes. Par exemple, vous pourriez servir vous-même les clients de la province où votre entreprise a son siège social et confier les clients des autres provinces à un distributeur.

**CONSEIL** | Il est beaucoup plus difficile de trouver de nouveaux clients que de garder ceux qu'on a déjà. Dans vos activités de démarchage, n'oubliez pas vos clients actuels.

- **Vente directe** – Ce canal comprend le télémarketing, la publicité par correspondance et la vente directe faite par une équipe de vente qui vous est propre ou que vous partagez.

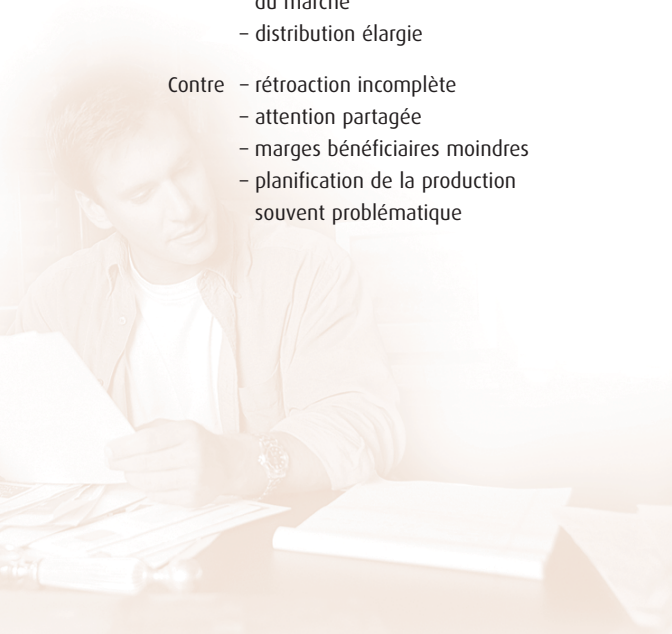
Pour – contrôle absolu sur la distribution  
– rétroaction immédiate  
– réaction rapide  
– meilleures marges bénéficiaires

Contre – coûteux (sauf si les coûts sont partagés avec d'autres fournisseurs)  
– coût des livraisons et des retours  
– distribution parfois restreinte

- **Distributeur** – On vend le produit à un distributeur ou à un grossiste, qui le tient en stock et le vend à profit à des détaillants ou aux consommateurs.

Pour – stocks réduits  
– frais de vente minimes, sinon nuls  
– frais d'exploitation bas (vente en gros ou en blocs)  
– connaissance approfondie du marché  
– distribution élargie

Contre – rétroaction incomplète  
– attention partagée  
– marges bénéficiaires moindres  
– planification de la production souvent problématique



- **Agent** – On confie à un agent le mandat de distribuer le produit (parmi d'autres) et on lui verse une commission une fois la vente effectuée et la marchandise livrée.

Pour – économique  
– large portée  
– connaissance approfondie du marché

Contre – fidélité réduite  
– attention partagée  
– planification des stocks ardue

- **Détaillant** – On vend le produit à des détaillants, directement ou en passant par un distributeur. C'est probablement la façon la plus courante de vendre des biens de consommation.

Pour – connaissance étroite du marché et de la clientèle  
– collaboration (promotions, présentoirs, etc.)  
– suivi facile

Contre – attention partagée  
– retours  
– peu de contrôle sur le prix  
– demande difficile à prévoir

- **Associations stratégiques** – On fait une entente avec une entreprise qui réussit dans un domaine où on est moins solide. Les profits, les droits de propriété et les risques sont partagés. Cette catégorie comprend aussi les coentreprises et les ententes de production et de commercialisation en commun.

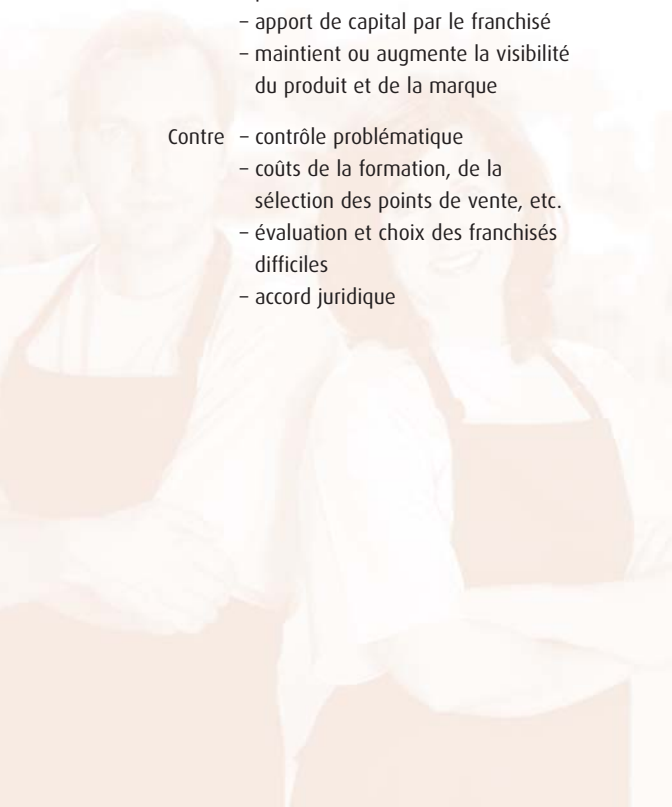
- Pour
- peut compenser les points faibles sur le plan géographique et celui de l'offre
  - coûts réduits; savoir-faire, R. et D., démarrage et commercialisation
  - source de nouvelles idées de produits ou services

- Contre
- contrôle réduit
  - risque de changement dans la propriété ou l'orientation
  - accords juridiques précis essentiels
  - problèmes d'attention partagée
  - rétroaction indirecte des clients

■ **Franchisage** – Au moyen d'une licence, notamment, on accorde à quelqu'un le droit et l'obligation de vendre son produit ou service.

- Pour
- peut accélérer la croissance
  - apport de capital par le franchisé
  - maintient ou augmente la visibilité du produit et de la marque

- Contre
- contrôle problématique
  - coûts de la formation, de la sélection des points de vente, etc.
  - évaluation et choix des franchisés difficiles
  - accord juridique



## Politique et structure de prix

Le prix de vente et la marge bénéficiaire\* dépendent des canaux de distribution choisis, du coût de revient et du prix que le consommateur est prêt à payer. Dans l'exemple qui suit, il y a une différence de 60 \$ entre le coût de revient et le prix de vente. Voyons où va cette somme.

### 1. Fabricant

Coût : 40 \$

Marge : 28,6 %

Prix de vente : 56 \$

Majoration : 40 %

### 2. Distributeur

Coût : 56 \$

Marge : 20 %

Prix de vente : 70 \$

Majoration : 25 %

### 3. Détaillant

Coût : 70 \$

Marge : 30 %

Prix de vente : 100 \$

Majoration : 43 %

### 4. Client

Prix de vente final : 100 \$

(Voir la brochure de la série « Partenaires en affaires » intitulée *Comprendre le jargon financier* pour en savoir plus sur les termes comme « marge » et « majoration ».)

#### CONSEIL

Pensez comme un consommateur et non comme un fabricant ou un vendeur.

\* La marge bénéficiaire ou marge correspond à la différence entre le prix de vente d'un bien et son coût d'achat ou de production.

Maintenant que nous avons vu les avantages et les inconvénients des différents canaux de distribution, examinons la question du prix.

- Réfléchissez bien à la structure de vente à utiliser pour votre produit ou service.
- N'oubliez pas : même si elle permet de dégager des marges plus élevées, la vente directe peut limiter la distribution. Avec d'autres méthodes, inversement, la marge peut être moins grande mais la distribution, elle, est plus large. Les ventes sont donc plus nombreuses et les profits nets, meilleurs.
- L'analyse des coûts est essentielle, car il arrive qu'une méthode de distribution cesse d'être rentable parce que les prix deviennent trop élevés pour être concurrentiels et sont donc mal adaptés au marché.

Avant de choisir le canal de distribution le plus direct (et souvent le plus risqué) ou le moins direct (avoir un agent est souvent le moins risqué en apparence), il faut réfléchir à ce qui suit :

- Est-il nécessaire d'offrir du service à la clientèle, de faire un suivi ou de donner des conseils en rapport avec votre produit ou service? Si oui, de quelle nature?
- Quel prix demande-t-on pour des produits ou services semblables?
- Un service de livraison est-il requis?
- En général, où peut-on acheter un produit ou service comme le vôtre?
- À qui revient la décision d'acheter ou non le produit?
- Quels moyens et modalités de paiement utilise-t-on généralement pour ce genre de produits ou services?
- De qui pouvez-vous obtenir une rétroaction?

- Combien de temps faut-il pour fabriquer votre produit?
- Combien d'exemplaires du produit pouvez-vous vous permettre de garder en stock?

Votre décision dépend de vos réponses à chacune de ces questions. Soyez souple. Vous pourrez modifier le cap à mesure qu'augmenteront votre volume de ventes, votre confiance et votre capacité financière.

Et méfiez-vous de la vente directe si :

- Vous n'avez qu'un seul produit à offrir;
- Le prix unitaire est faible (les coûts de facturation et autres seront d'une ampleur disproportionnée).

#### ÉTAPE 4

## Repérer les possibilités, les défis et les avantages propres à votre produit

Discuter avec les gens qui utilisent votre produit ou service est un excellent moyen de découvrir ce qui fait son caractère spécial. Sondez la clientèle en organisant des groupes de discussion informels, en effectuant un suivi téléphonique ou en mettant des fiches de commentaires à sa disposition.

Cherchez à savoir :

- De quelle façon les clients utilisent votre produit.
- Comment ils évaluent votre produit par rapport aux autres.
- Si vos clients achètent votre produit par fidélité ou si le prix et le côté pratique l'emportent
- S'ils accordent plus d'importance au service et à la livraison qu'au prix.

- Ce que les gens pensent du type de produit que vous offrez. Quelles sont les plaintes les plus fréquentes?

- Ce qui différencie votre produit des autres.

Puis, demandez-vous comment vous pourriez mettre ces avantages et ces caractéristiques en valeur.

5  
ÉTAPE

## Fixer des objectifs

Toutes les entreprises ont besoin d'objectifs pour orienter leurs activités, motiver leurs employés et évaluer leurs résultats. En marketing, plus vos objectifs sont précis, mieux vos activités seront gérées. N'imposez pas d'objectifs à vos employés : fixez-les avec eux. Ils auront d'autant plus de facilité à y adhérer.

- Établissez des objectifs de vente (en dollars) mensuels, trimestriels et annuels. Fixez-en à court terme (12 mois) et à long terme (60 mois).

- Ventilez ces objectifs entre plusieurs catégories, par exemple :

- région
- point de vente
- produit
- vendeur

**CONSEIL** | Vos communications doivent faire valoir les avantages de votre produit et contenir des expressions comme « vous économisez temps et argent » ou « pratique ».

## Définir clairement la stratégie de marketing

Avec les résultats obtenus aux étapes précédentes, vous pouvez maintenant créer un tout, à savoir une stratégie écrite qui guidera votre marketing et sera :

- intégrée à votre plan d'affaires (à ce sujet, voir la brochure de la série « Partenaires en affaires » intitulée *Élaborer un plan d'affaires*);
- un outil très important dans la planification des flux de trésorerie (à ce sujet, voir la brochure de la série « Partenaires en affaires » intitulée *Planifier les flux de trésorerie*).

## Faire de la publicité

Vous devez décider quelle est la meilleure façon de joindre votre clientèle cible pour la renseigner sur votre produit.

- Comment en vient-on à connaître votre produit (par le bouche à oreille, la publicité, les circulaires, votre site Web)?
- Devriez-vous utiliser les médias de masse (radio, télévision locale, journaux, magazines, liens dans des sites Web connexes)?
- Votre produit se prête-il à une démonstration en ligne? Dans les points de vente, peut-on le mettre en valeur avec un présentoir?
- Est-ce difficile de convaincre les gens d'essayer votre produit?

- Que fait la concurrence? Comment pourriez-vous faire mieux?
- Pouvez-vous amener des personnes influentes à faire de la publicité pour votre produit ou service?

### **Internet et commerce électronique**

L'utilisation du réseau Internet est tellement répandue depuis quelques années qu'il est maintenant essentiel d'avoir un site Web si l'on ne veut pas se faire distancer par ses concurrents.

- Votre produit ou service peut-il être vendu par Internet? Ou vaut-il mieux utiliser Internet seulement pour communiquer de l'information et orienter les gens vers vos autres canaux de distribution?
- Est-il plus sensé de vendre votre produit ou service par l'intermédiaire d'un site de vente aux enchères (p. ex. eBay)?
- Votre site peut-il être vu par les moteurs de recherche couramment utilisés (Google, Yahoo!, etc.)?
- Peut-on naviguer facilement dans votre site? Les clients éventuels y trouvent-ils rapidement ce qu'ils cherchent? Peuvent-ils acheter sur-le-champ s'ils le désirent?
- Pourriez-vous hausser votre potentiel de ventes en rendant votre site interactif?
- Serait-il utile de lier votre site à d'autres sites connexes pour profiter de la tendance des gens à suivre les liens?

**CONSEIL** | Il vaut mieux faire une seule chose, mais la faire très bien, qu'en bâcler plusieurs.

## Préparer le budget

Partie intégrante d'un plan d'affaires, le budget permet de prévoir les revenus et les dépenses sur une période donnée (à ce sujet, voir la brochure de la série « Partenaires en affaires » intitulée *Planifier les flux de trésorerie*).

Un budget de marketing doit comprendre au moins ce qui suit :

- Les dépenses prévues pour la vente, la publicité, la promotion et les rabais (s'il y a lieu), ainsi que pour la création et l'entretien d'un site Web. Pour chaque catégorie, les dépenses doivent être réparties par produit et par période (par mois de préférence ou par trimestre, à tout le moins).
- Les revenus estimatifs mensuels par produit ou groupe de produit et, s'il y a lieu, par type de client (vente directe ou distributeurs).

## Mesurer et évaluer

Aussi essentielle que l'étape de la planification, celle de l'évaluation permet d'analyser les variations et de savoir quand il faut corriger le tir.

- Il faut revoir le budget au moins tous les trimestres (plus souvent durant les promotions ou certaines périodes, comme celles qui suivent le lancement d'un nouveau produit, ou pendant les promotions en magasin).
- Les gens qui ont pour mandat d'exécuter la stratégie de marketing doivent participer à l'évaluation des résultats.
- Faites preuve de souplesse : n'hésitez pas à changer votre plan suivant les besoins.

- S'il y a un écart que vous ne parvenez pas à expliquer, essayez d'obtenir plus de commentaires des clients ou d'autres données de recherche.

## Sources de renseignements

### À l'externe

- Bibliothèques
- Périodiques, en particulier ceux qui présentent des revues statistiques annuelles
- Données de Statistique Canada, qu'on peut consulter en ligne, au [www.statcan.ca](http://www.statcan.ca), ainsi que dans les bureaux de l'organisme
- Associations commerciales : revues statistiques annuelles, réunions (où vous pouvez échanger des renseignements) et sites Web
- Cabinets d'avocats, de comptables et autres services-conseils : en plus de compter des spécialistes parmi leurs employés, beaucoup publient des bulletins, des revues statistiques annuelles, etc.
- Réseau Internet

### À l'interne

- Registres : comptes de clients, registre des visites de vente, réclamations en vertu de la garantie, retours, plaintes
- Données : courrier-réponse, fiche de garantie, observation de clients en magasin, interviews dans le cadre d'une étude de marché
- Site Web : commentaires de clients

Fidèle à sa promesse de soutenir l'essor des entreprises canadiennes, BMO Banque de Montréal est heureuse de mettre à votre disposition une série de brochures intitulée « Partenaires en affaires ». Conçues dans le but de vous aider à accroître les ressources financières de votre entreprise et à mieux les exploiter, ces brochures traitent chacune d'un aspect important de la gestion des finances d'une entreprise et peuvent vous être d'un précieux secours pour optimiser son fonctionnement.

## Pour savoir comment BMO Banque de Montréal peut vous aider à gérer votre entreprise :

- ✓ consultez votre directeur – Comptes d'entreprises;
- ✓ appelez nos Services bancaires en direct pour entreprises, au **1 877 262-5907**;
- ✓ visitez notre site Web, à l'adresse **[bmo.com/entreprise](http://bmo.com/entreprise)**.

Le présent document se veut une source de renseignements généraux et non de conseils. Si vous désirez obtenir de l'information sur une question particulière à votre entreprise, veuillez vous adresser aux personnes compétentes.

<sup>MD</sup> Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal.

5101089 (09/05)