

BÂTIR UN  
**PLAN MARKETING**  
PERCUTANT EN

**ÉTAPES**

FRÉDÉRIC GONZALO

**GONZO**  
[Marketing]

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	3
ÉTAPE 1	
Définir les objectifs .....	10
ÉTAPE 2	
Identifier les marchés et publics cibles ....	13
ÉTAPE 3	
Articuler l'axe de communication et le positionnement .....	18
ÉTAPE 4	
Définir votre tarification (prix) .....	25
ÉTAPE 5	
Prioriser les outils et tactiques numériques .....	28
ÉTAPE 6	
Choisir les canaux de distribution .....	35
ÉTAPE 7	
Budgétiser les actions .....	39
ÉTAPE 8	
Définir et mesurer les indicateurs clés .....	44
CONCLUSION .....	48

# INTRO DUC TION

La pratique du marketing a grandement évolué au cours des dernières années, particulièrement à l'ère du web, des médias sociaux et des appareils mobiles, alors que le consommateur est constamment sollicité et que les messages publicitaires foisonnent, perdant en efficacité au passage. En 2016, on ne communique plus comme avant - ou plutôt devrais-je dire, on ne devrait pas communiquer comme à l'époque du message unidirectionnel des marques vers les clients. Aujourd'hui, la communication est non seulement bidirectionnelle entre marques et consommateurs, mais surtout multidirectionnelle, alors que nous communiquons entre nous via les médias sociaux et forums. Pas simple pour une marque de performer dans un tel contexte en évolution rapide !

# LES HUIT ÉTAPES DU PLAN MARKETING

Même si de nouvelles technologies s'invitent dans le mix marketing et le quotidien des consommateurs, certains principes demeurent quand vient le temps de concevoir un plan de commercialisation pour une marque. Je pense notamment au principe des 4 P (Produit, Prix, Promotion, Place) dont certains prétendent qu'il est dépassé, ou remplacé par les 7 P, les 4 E et d'autres concepts tout aussi valables. Peut-être suis-je *old school*, mais je persiste et je signe avec les 4 P, mais bien évidemment adaptés à la réalité d'aujourd'hui.

Ces 4 P devraient ainsi se retrouver au cœur de la démarche de réflexion et de rédaction de votre plan marketing, peu importe l'industrie dans laquelle vous évoluez, autant en B2B (*business-to-business*, ou interentreprise) que B2C (*business to consumer*). Voici donc les huit étapes fondamentales d'un plan marketing.

## 1

### DÉFINIR LES OBJECTIFS

Je ne le répèterai jamais assez : un plan marketing doit répondre à des objectifs d'affaires, et non aux lubies d'un gestionnaire ou aux purs idéaux créatifs d'une agence. Votre entreprise peut avoir un ou plusieurs des objectifs suivants pour la prochaine année :

- Augmentation du chiffre d'affaires et des ventes
- Augmentation de la notoriété de la marque ou d'un service en particulier
- Réduction des coûts d'opération, d'embauche ou autres
- Fidéliser des segments de clientèle
- Augmenter le revenu par type de clientèle
- Augmenter le yield pour un type de produit (chambre, siège, etc.)
- Améliorer la perception de certains segments de marché envers votre produit ou marque

Évidemment, on n'utilisera pas la même approche, ni les mêmes budgets, selon ces objectifs. Les tactiques de communication doivent ainsi découler des stratégies visant à atteindre ces objectifs, par exemple choisir de miser sur Facebook ou sur une brochure corporative.

# 2

## IDENTIFIER LES MARCHÉS ET PUBLICS CIBLES



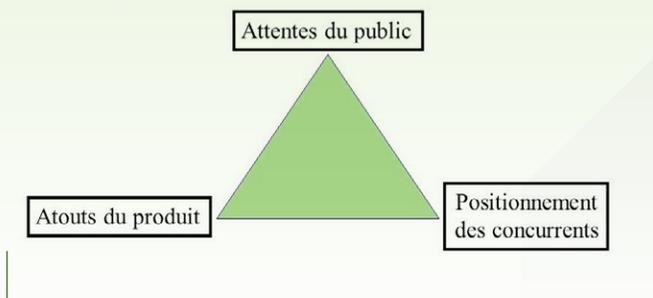
Au fil des années, surtout depuis que j'ai débuté en consultation auprès de divers clients, je pose toujours la question: quel est votre client type? Avez-vous une idée du client idéal pour votre produit ou vos services? Il peut y en avoir différents, on s'entend, mais la pire réponse est sans contredit: les 7 à 77 ans. Tout le monde, quoi. Même des produits de consommation de masse comme Coca-Cola ne peuvent viser tout le monde - il existe des gens qui ne veulent pas boire de liqueurs, associées à la malbouffe notamment. Bref, qui est votre consommateur?

Dans la même veine, on voudra identifier les marchés cibles sur lesquels vos dollars marketing auront le meilleur retour sur l'investissement. Une entreprise touristique québécoise qui a un tout petit budget marketing est-elle mieux d'investir sur le marché de Montréal, ou plutôt dans la couronne Nord (Laval et basses Laurentides)? La grande région de Québec, voire le Saguenay-Lac-St-Jean serait peut-être plus porteur compte tenu des budgets? Pour prendre ces décisions, il faut d'abord avoir une idée des marchés cibles où l'on cherchera à se tailler une part de marché intéressante.

# 3

## ARTICULER L'AXE DE COMMUNICATION ET LE POSITIONNEMENT (PRODUIT)

### LE TRIANGLE D'OR DU POSITIONNEMENT



Le triangle d'or d'un positionnement de produit

Dans la même veine que ce qui a été évoqué au point précédent - votre produit ne devrait pas chercher à plaire à tout le monde, de 7 à 77 ans - il importe de vous poser la question ultime : qu'est-ce qui vous distingue des autres ? En d'autres termes, quel est votre avantage concurrentiel, la chose ou la manière qui vous rend « unique » ?

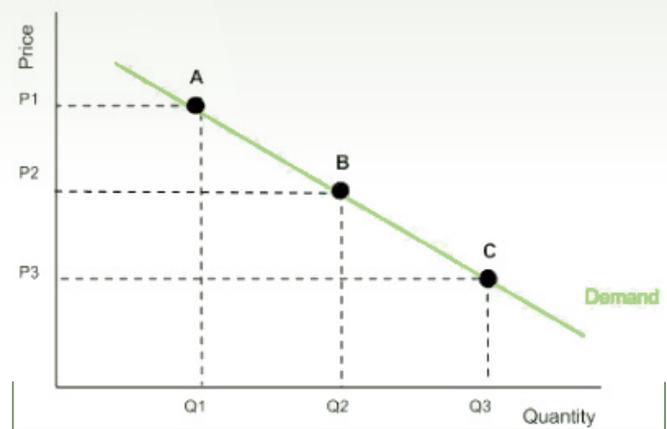
Pour un hôtelier, peut-être est-ce un emplacement unique en bord de mer. Pour un restaurateur, ce sera une table mettant les produits du terroir en vedette, par l'entremise d'un jeune chef étoilé, ou vedette montante. Cette étape est cruciale, car elle revient à l'élément le plus fondamental pour toute entreprise : la force du produit ou du service.

Vous pouvez avoir le meilleur marketing au monde, mais si le produit est mauvais, vous ne ferez pas de miracle. L'inverse n'est malheureusement pas toujours vrai : vous pouvez avoir le meilleur produit au monde, mais si personne ne le sait, ou si le tarif n'est pas bien adapté à la demande du marché, vous ferez fausse route. Ce qui nous mène d'ailleurs aux deux prochains points du plan marketing : le prix et la promotion.

# 4

## DÉFINIR VOTRE TARIFICATION (PRIX)

La tarification est devenue une science, ou presque, quand on regarde notamment les *revenues managers* en hôtellerie, dans les lignes aériennes et dans plusieurs industries. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte, et il est rarement simple de gérer cette réalité. On pense néanmoins à :



La classique courbe de l'offre et de la demande

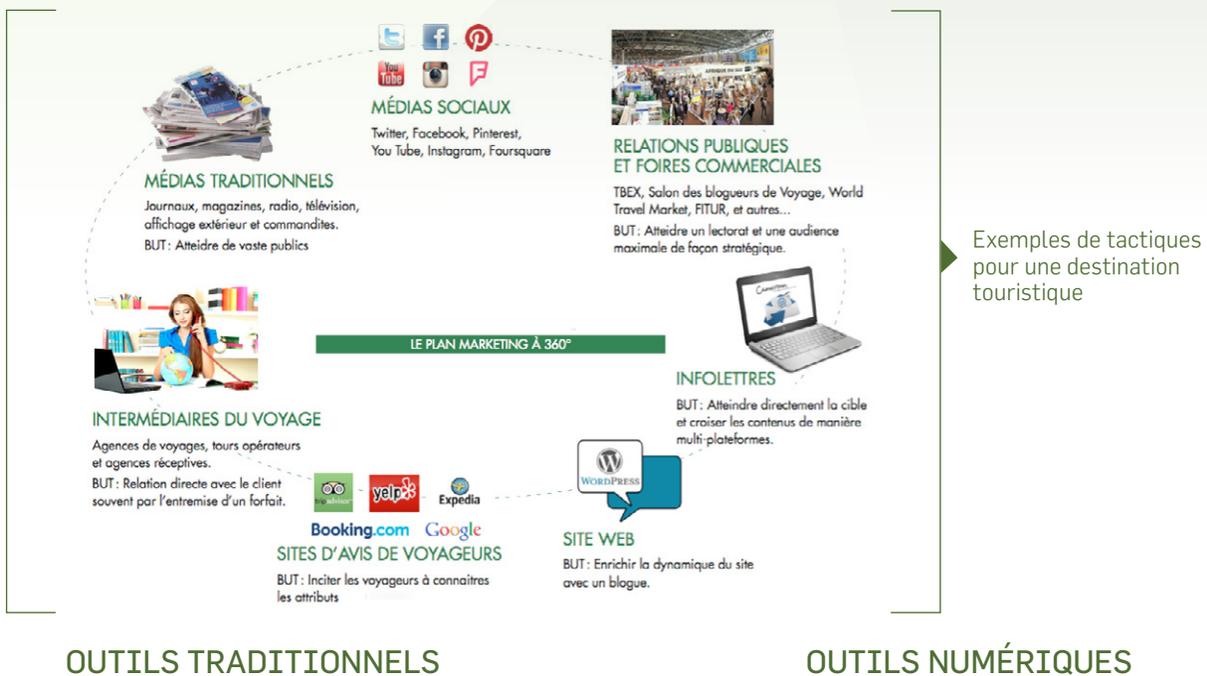
- Demande envers le produit ou service, en fonction du temps de la journée ou de l'année
- Notions de saisonnalité : haute saison, basse saison, saisons intermédiaires, etc.
- Coûts d'opérations en fonction de la réalité syndicale ou non, en région vs milieu urbain
- Veille concurrentielle, pour voir ce que font les concurrents

Un point crucial à préciser ici est que la tarification doit habituellement découler d'une stratégie de positionnement dans le marché. Veut-on charger plus, garder des marges de profit plus intéressantes, mais avec un niveau de ventes plus bas ou plutôt viser des ventes massives, mais avec une faible marge de profit ? Divers scénarios existent, mais chacun vient avec ses forces et faiblesses.

# 5

## PRIORISER LES OUTILS ET TACTIQUES NUMÉRIQUES (PROMOTION)

Cette étape est trop souvent celle par laquelle commencent certains gestionnaires, alors qu'on doit choisir les outils et tactiques en fonction des objectifs, et non l'inverse. Pour une entreprise qui lance un nouveau produit ou service destiné à un vaste public, par exemple, il est possible qu'un placement dans un média de masse s'avère un choix judicieux. Pour une autre marque, spécialisée dans un créneau visant les jeunes branchés, on voudra alors peut-être privilégier une initiative en marketing numérique via une application de messagerie, par exemple Snapchat ou Instagram. Il n'existe pas de formule magique, ni universelle.



### OUTILS TRADITIONNELS

Même si le marketing numérique est en vogue, il n'en demeure pas moins que les médias traditionnels continuent d'avoir un rôle à jouer. Parmi ces outils, mentionnons :

- Télévision
- Affichage extérieur
- Relations publiques
- Commandites
- Événements, salons et foires
- Radio
- Imprimés (journaux et magazines)
- Infolettres
- Etc.

### OUTILS NUMÉRIQUES

À ces médias connus s'ajoute la panoplie de tactiques ayant émergé au cours des 10-15 dernières années, et pour lesquelles les gestionnaires ont encore des réticences, souvent en raison d'un manque de connaissance à leur égard.

- Bannières web
- Achat de mots-clés (Google, Bing, Yahoo)
- Remarketing
- Marketing mobile
- Infolettres au contenu dynamique
- Publicité sur les médias sociaux
- Publicité native (native advertising)
- Marketing par les influenceurs
- Etc.

# 6

## CHOISIR LES CANAUX DE DISTRIBUTION (PLACE)

Chaque industrie a ses particularités, mais on dit souvent que la distribution est le nerf de la guerre. Vous avez vu plusieurs publicités de Gatorade aujourd'hui, vous avez soif et vous entrez dans un magasin pour vous désaltérer? En ouvrant les frigos, vous trouvez de tout... sauf du Gatorade! Vous vous rabattez alors sur la marque proposant un tarif intéressant, le produit en promotion ou peut-être celui évoquant une vidéo récemment vue sur YouTube. (Red Bull, quelqu'un?) C'est là un exemple classique de distribution de produit (in)efficace.

Dans l'industrie hôtelière, la distribution de l'inventaire des chambres disponibles est véritablement devenue un enjeu. On peut ainsi retrouver la même chambre, à prix différent, sur divers canaux:

- le site web de l'établissement hôtelier
- les sites d'agences de voyages en ligne (Expedia, Booking, Travelocity, etc.)
- les agences de voyages traditionnelles, via leur système de réservation maison
- les sites de destination, comme [bonjourquebec.com](http://bonjourquebec.com) par exemple
- les brochures de tours opérateurs internationaux, comme Transat, Thomas Cook et plusieurs autres
- les réceptifs, des intermédiaires entre agences de voyages, tours opérateurs et fournisseurs hôteliers

Chacun de ces canaux opère avec un modèle d'affaires différent, à commission ou avec tarif net, ce qui suppose une gestion serrée, en continu.

# 7

## BUDGÉTISER LES ACTIONS

La notion de budget est primordiale, et conditionne jusqu'à un certain point le niveau de succès qu'on peut escompter pour le marketing d'une marque. Même avec les meilleures intentions du monde, on peut accomplir de belles choses avec un budget marketing de 500 \$ par année... mais on s'entend qu'on pourrait en faire beaucoup plus avec 5,000 \$ ou 50,000 \$. Le montant n'est toutefois pas gage de succès!



Exemple de ventilation budgétaire des actions marketing

Le budget marketing devrait d'abord et avant tout s'aligner avec le degré de maturité de votre entreprise et/ou de vos produits et services. On doit habituellement investir plus lors du lancement, alors que les budgets sont réduits lorsqu'un produit atteint un certain niveau de maturité. Plus souvent qu'autrement, ces montants seront représentés en pourcentage du chiffre d'affaires estimé, mais certaines entreprises incluent les salaires alors que d'autres ne calculent que le placement média. Il faut donc faire attention et comparer des données similaires lorsque vient le temps d'établir le budget marketing.

Lire aussi : [Comment déterminer son budget web](#)

# 8

## DÉFINIR ET MESURER LES INDICATEURS CLÉS



Dernier élément, mais non le moindre: comment mesurer les efforts et les investissements de votre marketing. Vous connaissez d'ailleurs peut-être l'expression: si vous ne pouvez le mesurer, pourquoi l'effectuer? Ici encore, je vois trop souvent des efforts marketing qui reposent sur un objectif vague, du genre «on veut mousser notre notoriété». OK, alors vous allez mesurer ça comment?

Pourtant, ce n'est pas si difficile, dans la mesure où les tactiques découlent des objectifs définis dès

le départ, et que pour chacune de ces tactiques on aura identifié des indicateurs de performance. Un exemple? Si l'augmentation de la notoriété est effectivement un des objectifs poursuivis, on devra avoir au préalable défini les paramètres: on cherche à augmenter la portée de nos publications sur Facebook de 25% au cours des 6 prochains mois. Ou encore on veut obtenir une augmentation de 10% dans les mentions au sujet de notre marque sur le web et la blogosphère.

C'est d'ailleurs à ce niveau que le marketing numérique tire habituellement son épingle du jeu, en raison des nombreux indicateurs de performance qu'on peut suivre dans le temps, notamment sur le web et les médias sociaux.

**MAINTENANT QUE VOUS AVEZ UNE MEILLEURE IDÉE DES HUIT ÉLÉMENTS QUI COMPOSENT UN PLAN MARKETING, REGARDONS LES UN PAR UN AFIN DE MIEUX COMPRENDRE LES DÉFIS ET OPPORTUNITÉS QUAND VIENT LE TEMPS DE RÉDIGER VOTRE PLAN D'ACTION.**

# ÉTAPE

# 1

## DÉFINIR LES OBJECTIFS

La fixation d'objectifs vient en tout premier lieu dans le processus de rédaction d'un plan marketing. La raison est simple: vous pouvez par la suite bien définir vos groupes cibles, les tactiques à privilégier ou encore le budget pour l'ensemble de votre commercialisation... mais si vous n'avez pas d'objectifs clairs et chiffrés au préalable, mesurables dans le temps, comment savoir si et quand vous aurez atteint vos buts ou dépassé les attentes ?

Il importe donc de bien spécifier vos objectifs marketing, ceux-ci devant s'aligner avec les grandes orientations du plan stratégique triennal ou quinquennal de votre entreprise. Si vous n'avez de tel plan à moyen ou long terme, pas de problème. Vos objectifs marketing permettront d'évaluer l'efficacité des actions que vous entreprendrez durant l'année courante.

# 1

## DÉFINIR LES OBJECTIFS

### LES TYPES D'OBJECTIFS

Quand vient le temps de fixer des objectifs, on doit savoir qu'il en existe au niveau stratégique, c'est-à-dire de l'entreprise au sens large, mais il devrait également y en avoir au niveau des tactiques et des différentes sphères d'action de votre organisation.

#### Exemples d'objectifs d'entreprise :

- Augmentation du chiffre d'affaires et des ventes
- Augmentation de la notoriété de la marque ou d'un service en particulier
- Réduction des coûts d'opération, d'embauche ou autres
- Fidéliser des segments de clientèle
- Augmenter le revenu par type de clientèle
- Améliorer la perception de certains segments de marché envers votre produit ou marque

Ces objectifs sont tous fort louables, mais comment se déclineront-ils concrètement au niveau des tactiques ? On devra donc les préciser en façonnant les actions du plan marketing.

Prenons le premier objectif, soit « augmentation du chiffre d'affaires et des ventes », pour lequel une série d'objectifs pourrait se lire comme suit :

- Trouver trois revendeurs de notre produit ou service
- Augmenter le prix moyen de nos produits par 1 %
- Créer 3-4 nouveaux forfaits afin de mousser la demande et cibler de nouveaux créneaux

Ensuite, il y aura bien sûr les tactiques que l'on mettra de l'avant dans notre plan d'action et pour lesquels on voudra aussi fixer des objectifs mesurables. Par exemple :

- Augmenter le taux d'inscription à l'infolettre
- Augmenter le taux d'engagement sur la Page Facebook
- Doubler le nombre de points de vente dans notre réseau de distribution
- Trouver des nouveaux partenaires financiers et/ou commanditaires
- Créer un nouveau produit, ou une amélioration de produit
- Augmenter le yield pour un type de produit (chambre, siège, etc.)

Il s'agit d'exemples génériques d'objectifs comme j'en vois souvent dans certains plans marketing. Mais voilà, formulés ainsi, ces objectifs ne sont pas mesurables et donc pratiquement impossibles à suivre dans le temps. Pour y arriver, vous devez avoir mis en place des objectifs SMART.



# 1

## DÉFINIR LES OBJECTIFS

### L'APPROCHE SMART

Ainsi, pour être efficace, un objectif se doit de respecter les cinq conditions du principe SMART :

**Spécifique :** Un objectif doit avoir un seul but, et ne pas englober deux ou trois sous-objectifs explicites ou implicites. Un objectif, un but à accomplir. Par exemple : *Augmenter les revenus de restauration.*

**Mesurable :** On doit avoir un indicateur de performance, chiffré et mesurable. Par exemple : *Augmenter les revenus de restauration de 10 %.*

**Atteignable :** Pour atteindre un objectif, on doit idéalement procéder par différentes étapes. Comme on dit, Rome ne s'est construite en un jour. On doit donc pouvoir atteindre cet objectif dans le cadre du plan d'action défini. Par exemple : *Augmenter les revenus de restauration de 3 % au premier trimestre, de 3 % du deuxième trimestre, et de 4 % dans les derniers six mois de l'année.*

**Réaliste :** On aimerait peut-être doubler notre chiffre d'affaires dans la prochaine année, mais si on maintient le même niveau de dépenses marketing alors que la compétition est agressive, est-ce réaliste ? On doit avoir les moyens de nos ambitions, en temps et en argent, et tenir compte de l'environnement concurrentiel. Dans l'exemple ci-dessus, une augmentation de 10 % sera perçue comme réaliste pour certains, ou exagérée pour d'autres, selon le contexte du marché.

**Temporel :** C'est l'indicateur qu'on oublie trop souvent, même si c'est pourtant le plus simple à définir. Un objectif doit être lié dans le temps. Dans l'exemple ci-dessus, on a défini que l'augmentation de 10 % devait avoir lieu dans les 12 prochains mois.

Pour reprendre les objectifs mentionnés plus tôt dans ce chapitre, on ne devrait donc pas simplement lire « Augmentation du chiffre d'affaires et des ventes », mais plutôt « Augmentation de 10 % du chiffre d'affaires des ventes de groupes d'ici juin 2016, vs juin 2015 ». Et si on prend l'exemple au niveau tactique, plutôt que de simplement évoquer le souhait de « augmenter le taux d'inscription à l'infolettre », on sera plus explicite en voulant « augmenter le taux d'inscription à l'infolettre de 50/semaine à 75/semaine d'ici les six prochains mois ».

Vous n'aurez pas toujours les mêmes objectifs en fonction de votre réalité organisationnelle, ou de la concurrence au sein de votre industrie. C'est pourquoi ces objectifs doivent être revisités régulièrement au moment de travailler votre plan marketing de l'année à venir, assumant que vous ayez mesuré vos efforts durant la dernière année justement en ajustant au besoin selon les résultats obtenus.

# ÉTAPE

# 2

## IDENTIFIER LES MARCHÉS ET PUBLICS CIBLES

### À QUI S'ADRESSE VOTRE PRODUIT OU SERVICE ?

À qui s'adresse votre produit ou service? Voilà une question à la fois facile, mais aussi complexe à laquelle devra répondre tout entrepreneur ou organisation, que votre produit ou service vise les consommateurs en direct (B2C, ou *business to consumer*), des fournisseurs ou intermédiaires (B2B, ou *business to business*), ou encore dans une perspective de recrutement et/ou d'image de marque employeur (B2E, ou *business to employees*).

Pourquoi facile ET complexe? D'une part, vous connaissez mieux que quiconque votre modèle d'affaires, et vous avez probablement déjà une idée en tête de la clientèle cible. Par contre, quand on creuse un peu le processus de définition de cet auditoire visé, on se rend compte qu'il a plusieurs nuances et subtilités qu'il importe de comprendre. Je l'ai déjà mentionné et je le répète: vous ne pouvez viser une clientèle de 7 à 77 ans, hommes et femmes, peu importe leur provenance géographique. Viser tout le monde, c'est un peu comme faire bouillir l'océan: vous seriez mieux de cibler, et ainsi concentrer vos efforts sur un plus petit marché!

# 2

## IDENTIFIER LES MARCHÉS ET PUBLICS CIBLES

### 5 QUESTIONS POUR DÉFINIR VOTRE CLIENTÈLE CIBLE

Pour en arriver à tracer le portrait-robot du client idéal ou des clientèles à cibler, je vous suggère les cinq questions suivantes :

1

#### QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES RECHERCHÉES ?

Avant même de définir les caractéristiques propres au client type, je prends pour acquis que vous avez déjà bien circonscrit **le positionnement de votre marque**. Si vous offrez un produit ou service haut de gamme, avec grosse marge de profit, votre réalité ne sera évidemment pas la même qu'une autre entreprise qui mise sur le volume, mais avec une mince marge bénéficiaire.

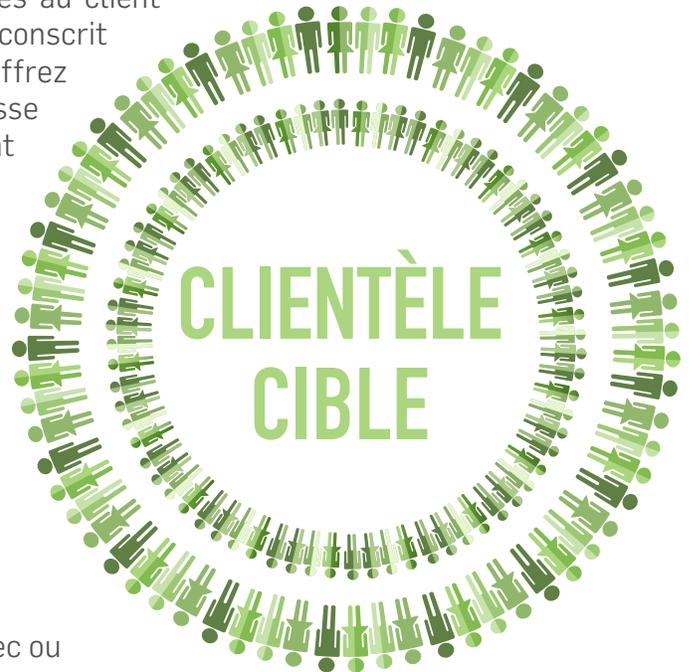
Compte tenu de ce positionnement, on voudra ainsi définir notre clientèle cible (B2C) par des critères tels que :

- Niveau d'éducation (secondaire, collégial, universitaire 1<sup>er</sup> ou 2<sup>e</sup> cycle, etc.)
- Sexe (homme, femme)
- Âge (échelle 35-55 ans, génération X, 50 ans et plus, etc.)
- Revenus du foyer
- Statut marital : célibataires, divorcés, mariés, avec ou sans enfants

Ces caractéristiques forment la base d'un portrait démographique pour la clientèle visée, surtout dans une perspective B2C. Mais on pourrait également aborder la chose sous un angle B2B, en définissant notre auditoire cible par ces critères, par exemple :

- Taille d'entreprise : 1 à 10 employés, 50 employés ou plus, etc.
- Chiffre d'affaires : 1 millions \$ ou moins, 50-250 millions \$, etc.
- Secteur d'activité : tour opérateur, fournisseur audiovisuel, nettoyage industriel, planificateur d'événements, etc.

Ici aussi, l'objectif est de tracer un portrait robot de l'entreprise-type, tout comme on a voulu le faire avec un client-type en B2C.



# 2

## IDENTIFIER LES MARCHÉS ET PUBLICS CIBLES

### 2

#### QUELS SONT LES TRAITS PSYCHOGRAPHIQUES DE VOTRE PUBLIC CIBLE ?

On voudra toutefois aller plus loin qu'une simple description démographique (B2C) ou selon les caractéristiques d'entreprise (B2B) afin d'également comprendre le comportement de notre public cible. On parle alors des traits psychographiques de notre auditoire.

Dans une perspective B2C, on cherchera ainsi à comprendre :

- Les médias privilégiés par notre clientèle : TV, radio, journaux, web, médias sociaux, etc.
- Quelles émissions sont les plus regardées ? Événements sportifs, cinéma de répertoire, télé-réalité, nouvelles du soir, canal évasion, émissions de détective (CSI), etc.
- Croyances religieuses, politiques et sociales
- Comportements sexuels
- Vie nocturne et/ou culturelle
- Intérêt envers le voyage, la photographie, la philatélie, etc.

Plusieurs firmes de recherche procèdent d'ailleurs à ce type d'étude afin de comprendre les habitudes de consommation et ainsi cerner certains profils similaires de clientèles au sein de la population. Si on envisage plutôt la chose du point de vue B2B, on voudra comprendre ce que recherchent les entreprises :

- Comprendre leur cycle de vente et d'achat
- Identifier les besoins auxquels on peut répondre avec notre solution
- Cibler les améliorations qu'on peut amener : réduire les coûts d'opération, améliorer un processus interne, etc.

On cherchera donc à comprendre ce que recherche notre clientèle cible, afin de mieux identifier comment notre produit ou service peut et doit répondre à ces besoins.



# 2

## IDENTIFIER LES MARCHÉS ET PUBLICS CIBLES

### 3

#### EXISTE-T-IL UN MODE D'ACHAT PRIVILÉGIÉ ?

Imaginez le scénario: votre produit s'adresse surtout aux hommes, mais dans les faits, vous découvrez que 70% des achats sont effectués par des femmes, en cadeau par exemple. Il s'agit d'un cas classique où on doit savoir qui effectue la décision d'achat: le couple, les parents, les enfants, les grands-parents? Au-delà de la personne qui décide, vous devez également cerner les traits importants de la démarche transactionnelle. Par exemple:



- Quel est le budget moyen de votre public cible pour votre catégorie de produit ou service ?
- L'achat est-il saisonnier, ancré autour de jours fériés ou plutôt ventilé de manière régulière à travers l'année ?
- Existe-t-il un meilleur moment pour communiquer avec notre public-cible: le matin, le midi ou le soir ? Le mardi, le mercredi ou plutôt le weekend ? Devrait-on envoyer nos infolettres plusieurs semaines à l'avance ou au contraire, miser sur l'achat compulsif, car notre clientèle visée est de nature spontanée et intempestive ?
- Doit-on miser absolument sur un site web transactionnel ou devrait-on référer vers notre centrale d'appels, car on sait que notre clientèle cherche à être rassurée par une interaction humaine ?
- Enfin, quelles sont les valeurs que partagent les membres de notre public cible ? Sont-ils à la recherche absolue du meilleur prix ou est-ce plutôt un « statut » qu'on vise, par exemple de luxe ou de valeur ajoutée ?

C'est aussi vrai dans une démarche B2B, où les cycles de vente sont parfois beaucoup plus longs, et il importe de comprendre comment on peut apporter une solution en réduisant ce cycle, ou en améliorant les processus, par exemple. Encore faut-il comprendre ce que recherchent nos fournisseurs et clients cibles.

# 2

## IDENTIFIER LES MARCHÉS ET PUBLICS CIBLES

4

### QUEL EST VOTRE MARCHÉ CIBLE ?

On parle d'un public cible quand il est question d'individus et d'organisations, mais plutôt de marché cible quand on fait référence à un lieu géographique. Ainsi, il importe de bien cadrer l'étendue de votre démarche :

- Niveau local : quartier, arrondissement, village ou ville.
- Niveau municipal : vous ciblez des villes en particulier, par exemple Montréal, Trois-Rivières et Saguenay.
- Niveau régional : une région complète, englobant des villes et banlieues de manière plus vaste.
- Niveau provincial
- Niveau national
- Niveau international ou continental

En fonction du marché cible qui aura été défini, on optera pour des tactiques adaptées. On peut par exemple viser les couples sans enfants sur le marché américain, alors qu'on vise les jeunes familles au Québec. Tout comme on optera peut-être pour des tactiques numériques (web et médias sociaux) sur les marchés internationaux, alors que les médias de masse (TV, radio, affichage) seront privilégiés dans le cadre d'une campagne sur le marché domestique.

5

### QUEL EST LE POTENTIEL QUANTITATIF ?

Dernier élément, mais non le moindre, quand vient le temps de définir son public cible : combien de gens sont des clients potentiels ? Le danger de ne pas avoir un public cible, et de viser les 7 à 77 ans, est ainsi de penser qu'on a potentiellement 8 millions de consommateurs au Québec, puisque c'est sa population.

En fonction du produit d'appel et le prix suggéré, on voudra quantifier le volume potentiel de clientèle, justement basé sur les marchés cibles identifiés au point précédent. Notre produit est-il de type « une seule fois dans sa vie », par exemple un saut en parachute ? Ou s'agit-il d'un service pour lequel on peut envisager une certaine fidélisation, par exemple des soins de massage ou esthétique ? On voudra alors construire des hypothèses de travail, habituellement selon trois scénarios : pessimiste, réaliste et optimiste.

Un exemple ? Vous avez défini que votre auditoire cible est composé d'un bassin de 100,000 personnes. Un scénario pessimiste serait d'en convaincre 10 % au cours des trois prochaines années, avec un taux de rétention (fidélisation) de 25 %, et un revenu moyen de xx \$ par transaction. Le scénario réaliste porte plutôt sur 20 % de pénétration, avec un taux de fidélisation à 40 % et un revenu de yy \$ par transaction (où  $y > x$ ). Et vous l'aurez deviné, le scénario optimiste plancherait par exemple sur 30 % de pénétration dans ce bassin, avec un taux de rétention de 60 % et un revenu moyen de zz \$ ou plus par transaction.

Cet exercice permettra au final d'échafauder divers scénarios de profitabilité, et ainsi de mieux identifier les publics cibles les plus porteurs en fonction des résultats de ventes une fois le produit ou service lancé.

# ÉTAPE

# 3

## ARTICULER L'AXE DE COMMUNICATION ET LE POSITIONNEMENT

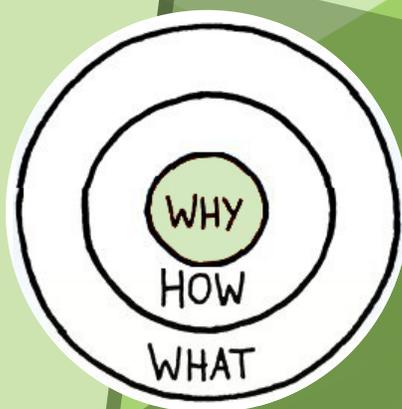
Peu importe l'industrie dans laquelle une entreprise évolue, un des plus grands défis consiste à définir son positionnement de marque. L'erreur typique que font plusieurs entrepreneurs est de croire que leur produit ou service est parfait pour tout le monde. Si votre marché-cible inclut autant les hommes que les femmes, de 7 à 77 ans, cela veut habituellement dire que vous n'avez pas encore bien défini quel est votre positionnement de marque dans le marché, et quel sera l'axe de communication qui devrait en découler.

# 3

## ARTICULER L'AXE DE COMMUNICATION ET LE POSITIONNEMENT

### POURQUOI OFFREZ-VOUS CE SERVICE ?

L'auteur américain Simon Sinek résume plutôt bien le concept en évoquant la question que vous devriez vous poser, mais à laquelle trop peu d'entreprises daignent répondre: pourquoi êtes-vous en affaires? Pourquoi vendez-vous tel produit ou service ?



Cercle d'or de Simon Sinek, auteur de « Start with Why »

Ainsi, la majorité des entreprises excellent à décrire ce qu'elles vendent ou proposent aux consommateurs. C'est le *What*, ce que vous proposez comme produit ou service :

- un réveil-matin digital, avec alarme et radio
- une chambre régulière avec deux lits doubles, cafetière, TV et wifi
- une voiture sport, deux portes, décapotable, 300 chevaux
- un transport entre Montréal et Québec par autobus, siège inclinable en cuir

Bref, on définit le produit ou le service, en mettant l'emphase sur les attributs inhérents et bénéfiques pour le consommateur. Le hic, c'est que les consommateurs, particulièrement de nos jours, n'achètent pas tant un produit ou service que l'histoire qui vient avec !

C'est ici qu'entre en jeu le comment, ou *How*, et l'on voit déjà moins d'entreprises s'attarder à raconter leur histoire de marque. Ici, on s'attendrait à en apprendre plus sur, notamment :

- Comment une station de ski procède au damage et à l'entretien des pistes durant la nuit
- Les négociations d'un festival pour attirer un groupe rock international
- Le design, par les ingénieurs, d'un nouveau prototype de voiture, ou d'avion, et le processus qui mène à sa réalisation
- Un vignoble qui explique sa démarche de production d'un vin biologique
- Une entrevue avec un fournisseur expliquant sa démarche de qualité

# 3

## ARTICULER L'AXE DE COMMUNICATION ET LE POSITIONNEMENT

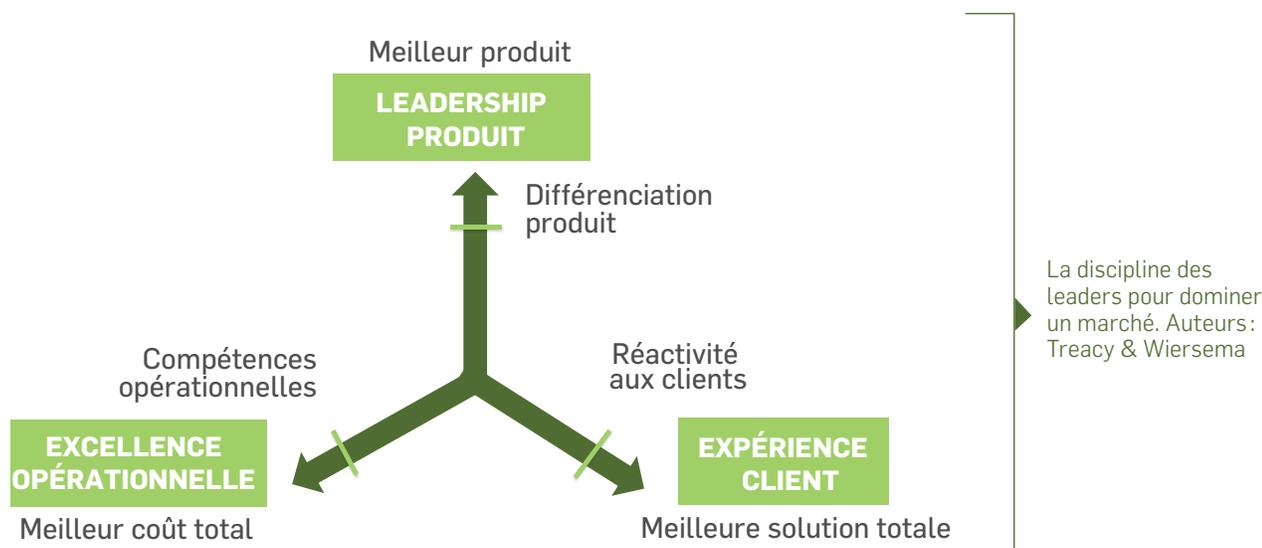
Ce ne sont là que quelques exemples, mais on voit qu'il y a une part d'intangible à ce stade. Une entreprise qui communique sur cette dimension va déjà plus loin que celle qui ne s'attarde qu'aux attributs du produit ou service, le tarif et les forfaits. Mais pour véritablement sortir du lot, il importe également de communiquer « pourquoi » vous offrez ce produit ou service, le fameux *Why* qui se trouve au coeur de cercle d'or. Des exemples ?

- Vous êtes une entreprise familiale, dont la 4<sup>e</sup> génération est présentement aux commandes. Vos valeurs sont inculquées dans l'entreprise, ce qui se reflète dans le service client.
- Votre entreprise est ancrée dans sa communauté, avec des employés habitant à proximité et des fournisseurs locaux, pour un produit du terroir authentique.
- Vous souhaitez créer un monde meilleur par le partage d'expériences et du rêve, au coeur de la créativité qui alimente vos productions artistiques.

Tenez, le weekend dernier, un jeune adolescent a cogné à la porte de la maison pour vendre ses chocolats à 5\$. J'en ai acheté. Non pas que j'en avais besoin, ni que le chocolat avait l'air particulièrement bon. Mais c'était pour une bonne cause, pour le financement d'un voyage scolaire au Guatemala, afin d'aider à la reconstruction d'un village là-bas. Évidemment, c'est un cas extrême, me direz-vous. Mais dans une société où l'on a dorénavant une hallucinante abondance de choix, un bon positionnement de marque doit aller plus loin que la description du produit (*What*), et de l'histoire de marque qui l'alimente (*How*), afin de miser sur les motivations de l'entreprise (*Why*).

### DÉFINIR VOTRE LEADERSHIP

L'autre dimension sur laquelle vous devrez vous pencher est de définir quelle place vous souhaitez occuper dans le marché en termes de leadership. Les auteurs Treacy & Wiersema ont d'ailleurs résumé cette notion en évoquant qu'une entreprise doit habituellement se concentrer sur une des trois dimensions suivantes : le produit, le prix ou l'expérience-client.



# 3

## ARTICULER L'AXE DE COMMUNICATION ET LE POSITIONNEMENT

La meilleure manière de résumer cette théorie serait de vous donner un exemple concret. Au début des années 2000, je travaillais pour VIA Rail Canada, la compagnie nationale de train de voyageurs. Lors de séances de travail pour redéfinir le positionnement que devrait prendre l'entreprise auprès de ses clientèles cibles, l'analyse s'effectua sous la loupe du modèle de Treacy & Wiersema :

**Leadership produit :** Dans cette catégorie, on pense à des entreprises comme Apple ou Starbucks, qui offrent des produits ou services au design épuré, proposant un niveau de qualité perçue comme supérieur. Les trains de VIA Rail, bien que de qualité, n'étaient pas à la fine pointe, ni particulièrement différenciés par rapport à ce qui s'offrait du côté des autocars intercity, l'automobile ou lignes aériennes, notamment avec l'arrivée de Porter airlines. Bref, cet espace n'était pas véritablement une option de leadership pour VIA.

**Excellence opérationnelle :** Ici, on pense d'habitude à des entreprises comme Wal-Mart, Fedex ou McDonalds, qui offrent des bas prix ou une expérience standardisée qui garantit un rapport qualité-prix sur lequel on peut miser, et que recherchent les consommateurs. Malheureusement pour VIA Rail, en raison notamment des contraintes liées au partage des voies ferrées avec les trains de marchandises, l'entreprise ne pouvait offrir les fréquences et la rapidité pour rivaliser avec la concurrence aérienne ou par autocar. Et comme l'entreprise devait offrir des services obligatoires dans certaines régions éloignées, ces coûts d'opération se répercutaient dans la tarification offerte au grand public.

**Expérience client :** La troisième et dernière dimension est celle sur laquelle VIA a décidé de miser, soit l'expérience client. Comme on se disait à l'époque, les trains ne seront peut-être pas aussi rapides ou fréquents que d'autres modes de transport, et le tarif ne sera peut-être pas le moins cher, mais les clients doivent vivre une expérience humaine à bord : repas de qualité, accueil avec le sourire, wifi gratuit, etc. Ce focus client devrait permettre une fidélisation et rétention de la clientèle dans le temps, un avantage concurrentiel difficile à répliquer par la compétition, assumant que l'expérience demeure de qualité.

Comme on le voit, ce n'est donc pas qu'une question de prix. En fait, ce l'est rarement. Le prix de votre produit ou service est important, certes. Mais il est habituellement évalué avec un ensemble de facteurs, dont la perception de qualité, l'expérience et les bénéfices perçus, entre autres. C'est pourquoi votre leadership dans le marché doit se décliner dans un positionnement clair et concis.

# 3

## ARTICULER L'AXE DE COMMUNICATION ET LE POSITIONNEMENT

### LES 7 CONDITIONS GAGNANTES

Pour avoir un plan marketing efficace, on voudra donc définir son positionnement de marque en adoptant les sept conditions gagnantes suivantes :

Votre positionnement doit être...	POSITIONNEMENT GAGNANT
<b>Simple</b>	En quoi votre produit est-il unique? Est-ce un seul élément ou plusieurs éléments distincts?
<b>Clair</b>	Votre positionnement est-il facile à comprendre?
<b>Irrésistible</b>	Est-ce que votre promesse répond à un problème réel de votre clientèle cible?
<b>Différencié</b>	Votre avantage concurrentiel est-il réellement différent de la concurrence?
<b>Crédible</b>	Votre entreprise exécute-t-elle ce qu'elle promet?
<b>Durable</b>	Votre avantage concurrentiel perdurera-t-il dans le temps ou dépend-il de caractéristiques éphémères?
<b>Évolutif</b>	Votre positionnement peut-il évoluer dans le temps?

#### 1

#### SIMPLE

En quoi votre produit est-il unique, est-ce un seul élément ou plusieurs éléments distincts ? Répondez-vous à un seul besoin ou plusieurs besoins distincts ?

Prenons l'exemple d'un hôtel de villégiature en bord de mer. Sa position privilégiée avec vue imprenable est certainement un attribut. Ses salles de conférences multi-fonctionnelles viennent répondre aux besoins d'une clientèle affaires et de réunions. Son restaurant 4 étoiles, quant à lui, le positionne avantageusement auprès des foodies, citoyens de la région, touristes d'agrément et d'affaires.

# 3

## ARTICULER L'AXE DE COMMUNICATION ET LE POSITIONNEMENT

2

### CLAIR

Votre positionnement est-il facile à comprendre ? Quelle est la promesse ?

Un exemple de positionnement d'entreprise que j'adore est celui des hôtels Ritz Carlton: «Ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen». Ou encore le fameux «Just do it» de Nike qui incite à l'action, sans excuse. Un positionnement de marque doit d'ailleurs éviter le jargon ou les phrases creuses, du genre «comme nulle part ailleurs»... que je continue de voir à chaque année, à des endroits qui pourtant gagneraient à développer un meilleur positionnement !

3

### IRRÉSISTIBLE

Votre promesse vient répondre à quel besoin saillant dans votre marché cible ? Un positionnement de marque efficace doit atteindre les influenceurs et la clientèle visée en satisfaisant des besoins latents, mais partagés par une masse critique de consommateurs.

Des bas prix ? Pensez au positionnement de Wal-Mart ou Dollarama. Des voitures performantes ? Pensez aux voitures allemandes ou de luxe. Une expérience tout inclus haut de gamme ? Pensez Club Med, Hyatt, Four Seasons ou Atlantis.

4

### DIFFÉRENCIÉ

Jusqu'à quel point votre avantage concurrentiel ou positionnement de marque peut-il être répliqué par vos concurrents ? Une différenciation se doit d'être autant que possible unique et difficile à répliquer, sinon votre perception d'avantage sera faible dans l'imaginaire des consommateurs.

Attention : la différenciation se doit d'être celle perçue par le client visé, et non le gestionnaire ! Il est courant de voir un écart considérable entre ce que l'entreprise pense offrir comme expérience, et ce qu'en pense vraiment le consommateur...

# 3

## ARTICULER L'AXE DE COMMUNICATION ET LE POSITIONNEMENT

5

### CRÉDIBLE

Vous pouvez certainement prétendre être les plus beaux ou les plus fins, mais est-ce que les consommateurs vont vous croire? On sait que 14% des consommateurs croient les publicités d'entreprise aujourd'hui alors que 92% vont croire les avis publiés sur des sites de commentaires. Il importe donc d'avoir un positionnement de marque qui soit fidèle à l'expérience livrée sur le terrain, quitte à faire comme on dit en anglais: *under-promise, over-deliver!* Promettez moins, donnez-en plus, quoi!

6

### DURABLE

Les avantages de votre produit ou service sont différenciés, soit. Mais pour combien de temps? Un positionnement de marque efficace doit reposer sur des bases solides et idéalement sur une longue durée. Par contre, il se peut que votre positionnement soit justement ancré dans l'innovation, alors vous assumez que certains attributs seront répliqués, et que vous aurez déjà amélioré ledit service, laissant les concurrents en perpétuel rattrapage. Bref, votre positionnement doit durer dans le temps.

7

### ÉVOLUTIF

Enfin, votre positionnement de marque doit pouvoir prendre de l'expansion, changer dans le temps. Cette évolution peut se décliner par de nouveaux marchés géographiques, de nouvelles clientèles ou encore par la création de nouveaux services comblant de nouveaux créneaux de marché. Une marque figée qui évolue peu aura plus de misère à trouver un écho favorable auprès de sa clientèle, qui risque de migrer vers d'autres entreprises. C'est d'ailleurs ce que l'on observe particulièrement dans le commerce de détail depuis quelques années, avec la fermeture de plusieurs marques qui n'ont pas su évoluer avec les nouveaux besoins des consommateurs.

Voilà donc les éléments clés à considérer pour déterminer le positionnement souhaité et ce, pour la plupart des entreprises et des industries – il existe évidemment des nuances et exceptions.

# ÉTAPE

# 4

## DÉFINIR VOTRE TARIFICATION (PRIX)

Un des quatre «P» sur lequel les gestionnaires semblent passer le moins de temps est le Prix. Pourtant, c'est le nerf de la guerre! Vous pouvez avoir le meilleur produit du monde, et une commercialisation super efficace, les gens ont tendance à choisir en fonction du prix d'abord et avant tout. Ceci étant dit, on sait également que ce «P» est celui qui est potentiellement le plus influencé par les autres (produit, place et promotion). Je m'explique.

# 4

## DÉFINIR VOTRE TARIFICATION (PRIX)

Pourquoi certaines personnes ne jurent que par Apple, étant prêts à payer des sommes nettement plus élevées pour un ordinateur portable MacBook ou un téléphone intelligent iPhone ? Il est reconnu que ces produits ne sont pourtant pas les plus puissants sur le marché. On fait face ici à un cas classique de *branding* fort, où l'image de marque favorable permet et justifie le prix plus élevé. Des produits tels que Harley Davidson, les voitures de luxe (BMW, Mercedes, Audi, Porsche, etc.) ou certaines chaînes hôtelières (Four Seasons, Intercontinental, Ritz Carlton, etc.) entrent également dans cette catégorie.

Le prix proposé pour votre produit ou service est en partie fondé sur un calcul prenant en considération les coûts fixes et variables de votre entreprise pour fournir ledit produit ou service. On voudra néanmoins prendre en considération d'autres éléments qui viennent également influencer le processus d'achat du consommateur.

### LES 3 NIVEAUX DANS LA GESTION DE LA TARIFICATION

Le tableau suivant explique d'ailleurs plutôt bien les trois niveaux qu'on doit connaître et maîtriser quand vient le temps de gérer son approche de tarification.

Offre et demande	Stratégie de produit et marketing	Stratégie client	Prix d'excellence
<b>PROBLÉMATIQUES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Profil actuel de l'offre et de la demande</li><li>• Modèle des tendances futures attendues</li><li>• Déterminer l'impact sur le niveau général des prix de l'industrie</li></ul>	<b>Définir le prix optimal pour:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maximiser les profits</li><li>• Maintenir la position concurrentielle</li></ul>	<b>Prix exact par clientèle spécifique soumis à :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Réductions / Promotions</li><li>• Indemnités / Ajustements</li></ul>	
<b>À SURVEILLER</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Moteurs sous-jacents de la capacité</li><li>• Vraie nature de la demande</li><li>• Menace des produits substituts</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proposition de valeur vs celle de la concurrence</li><li>• Avantages selon la perception du client</li><li>• L'élasticité-prix et sa variabilité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gamme complète des composantes du prix</li><li>• Largeur des variations de prix</li><li>• Source de variation de prix</li><li>• Comment les clients comparent les prix?</li></ul>	

# 4

## DÉFINIR VOTRE TARIFICATION (PRIX)

1

### OFFRE ET DEMANDE

Principe de base de tout modèle économique, l'offre et la demande sont à la base de toute approche de tarification. S'il y a pénurie pour un produit, donc peu d'offre, on sait que le prix ira vers une hausse car la demande excède alors l'offre. Au contraire, si on retrouve trop de chambres hôtelières (offre) sur un marché et qu'il y a peu de touristes au rendez-vous (demande), on verra une guerre de prix à la baisse afin d'attirer les quelques clients potentiels.

L'offre et la demande reposent sur des variables à court, moyen et long terme et l'on décidera donc d'une approche tarifaire en regardant les tendances de notre industrie. Ce qui suppose une analyse de la compétition, mais aussi des facteurs extérieurs à notre industrie, et susceptibles d'avoir un impact : ralentissement économique, augmentation des coûts pour certains fournisseurs, etc. Il s'agit donc d'un équilibre fragile, qui évolue habituellement dans le temps et qui demande un ajustement en continu.

2

### STRATÉGIE DE PRODUIT ET MARKETING

Au-delà des coûts liés à la production ou livraison du service offert, on peut également avoir une stratégie liée au positionnement souhaité par l'organisation. Certaines organisations visent une clientèle de luxe, par exemple, misant sur des marges bénéficiaires élevées. Le prix est alors moins élastique, c'est-à-dire moins soumis aux aléas économiques ou sociaux à court terme. Par contre, on doit offrir la valeur ajoutée et continuer de répondre aux besoins et attentes du consommateur, qui recherche toujours les bénéfices perçus pour la marque en question.

3

### STRATÉGIE CLIENT

Une stratégie misant sur le client sera quant à elle au cœur de ce qu'on appelle le marketing relationnel. On voudra ainsi fidéliser le clientèle actuelle par des rabais ou offres spéciales afin de retenir et maintenir un niveau d'affaires, plutôt que toujours chercher à acquérir de nouveaux clients.

Cette approche suppose une segmentation de votre clientèle, selon différents critères : occasionnels, récurrents, à haut profit, à faible marge mais répétitive, etc. C'est également ici qu'on évaluera les différentes structures tarifaires qu'on met en place pour le réseau de distribution, par exemple si on utilise des revendeurs. Dans le domaine touristique, on fait ici référence aux agents de voyages, aux tours opérateurs, aux organisateurs de congrès, aux planificateurs de réunions et événements, aux associations, aux groupes scolaires ou sportifs, etc.

Ces trois niveaux de gestion de la tarification ne sont pas mutuellement exclusifs, ni subordonnés l'un à l'autre. En fait, on devrait habituellement plancher sa stratégie de tarification sur ces trois piliers, qui viennent compléter une démarche complète et plus exhaustive, selon les différentes industries.

# ÉTAPE

# 5

## PRIORISER LES OUTILS ET TACTIQUES NUMÉRIQUES

Il fut une époque, pas si lointaine, où il était relativement facile de déterminer son plan tactique pour commercialiser un produit ou service. Certes, on devait au préalable avoir fait l'exercice de définir son axe de communication, choisir son public-cible et ses marchés cibles, et surtout avoir défini son positionnement en fonction des objectifs d'affaires. Assumant cette réflexion effectuée en amont, on en venait ensuite à choisir parmi une panoplie de tactiques de communication et marketing, en fonction des budgets et ressources disponibles.

# 5

## PRIORISER LES OUTILS ET TACTIQUES NUMÉRIQUES

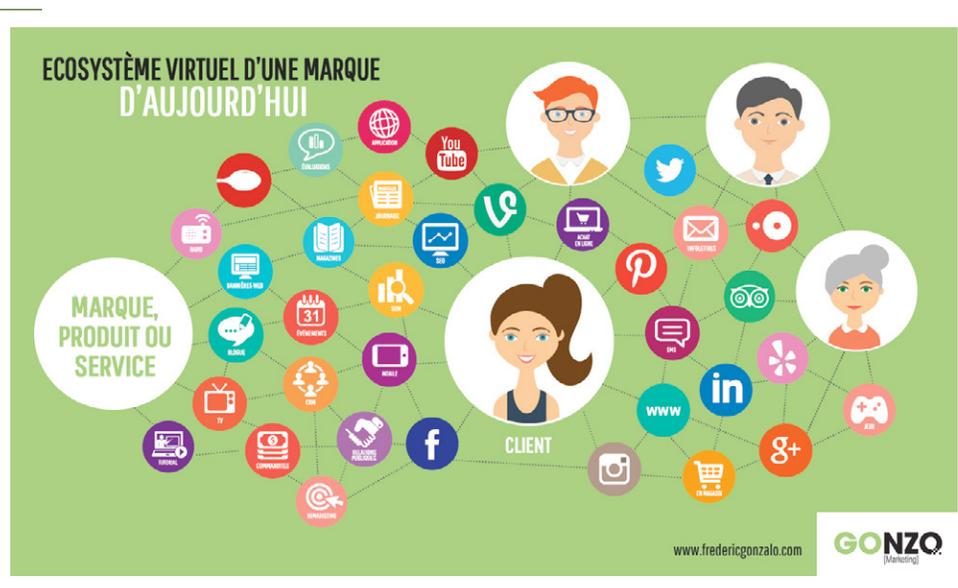
Comme on peut le voir dans l'image à droite, ces tactiques incluaient notamment :

- Médias imprimés (journaux, magazines, brochures, etc.)
- RadioTélévision
- Relations publiques
- Commandites
- Événements (foires, salons commerciaux, etc.)
- Web traditionnel (site web, bannières, blogue, SEO, etc.)



Ces tactiques demeurent encore pertinentes aujourd'hui, même si d'aucuns s'entendent pour constater que leur impact n'est plus le même, en raison d'une explosion des médias traditionnels - pensons notamment à la télé satellite et la câblo-distribution, ou la radio satellite - et du transfert vers les médias numériques et mobiles. Les gestionnaires marketing ont donc aujourd'hui l'embaras du choix, mais aussi tout le défi de savoir choisir parmi les multiples options offertes par ce nouvel écosystème dans lequel les marques doivent se distinguer et atteindre leurs cibles.

Bien que cette image puisse donner une impression de complexité, car c'est quand même le cas, on peut néanmoins regrouper les tactiques de marketing numérique d'aujourd'hui sous les sept grandes familles suivantes.



# 5

## PRIORISER LES OUTILS ET TACTIQUES NUMÉRIQUES

1

### SITE WEB

Un site internet informatif et transactionnel, conçu en mode adaptatif pour satisfaire l'internaute, peu importe l'appareil qu'il utilise (desktop, portable ou mobile), voilà la base et l'essentiel que doit viser une entreprise aujourd'hui. Et pourtant... on apprenait en juin 2015 que seulement 12% des entreprises québécoises font du commerce électronique! Oui, oui, **88% des entreprises québécoises n'ont pas de site web transactionnel**, selon l'Indice du commerce électronique, le plus récent rapport publié par le CEFRIO.

Même si on parle de votre marque sur les médias sociaux, des forums d'intérêts ou des sites de commentaires, il n'en demeure pas moins que votre site est votre pignon sur rue dans l'univers numérique. C'est ici que vous avez intérêt à bâtir une stratégie de contenu à moyen et long terme, incluant un blogue ou section de nouvelles et promotions, des photos et vidéos qui vous appartiennent. On parle d'ailleurs de **owned media**, ou des propriétés en ligne sur lesquelles vous avez le contrôle.

2

### EMAIL MARKETING

La mort du marketing par courriel a été maintes fois annoncée et exagérée, pour paraphraser l'auteur Mark Twain. Et au Québec, avec la nouvelle Loi C-28 (Loi canadienne anti-pourriel) entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2014, plusieurs entreprises en ont mal compris les tenants et aboutissants, préférant jeter la serviette au lieu de tirer profit d'une tactique qui demeure à ce jour parmi les plus efficaces de l'échiquier numérique.

Pourquoi donc envisager du email marketing quand il y a les médias sociaux et plusieurs autres tactiques plus en vogue? Rappelez-vous que:

- Il y a trois fois plus d'adresses électroniques en circulation que d'utilisateurs pour Facebook, Twitter, Instagram et LinkedIn... combinés!
- L'envoi de courriel est une communication directe, plus intime et moins sociale, entre votre entreprise et le consommateur.
- La durée de vie d'une infolettre est beaucoup plus longue qu'un tweet ou une publication sur Facebook. Il n'est pas rare de voir des clics et conversions deux semaines après l'envoi.
- Les taux d'ouverture et de clics demeurent parmi les plus élevés, pour la majorité des industries, quand on les compare à d'autres tactiques numériques (placement web, médias sociaux).
- Les bases de données que vous construisez au fil du temps, assumant que vous respectez les règles en vigueur et bonnes pratiques de l'industrie, vous appartiennent. Ce qui n'est pas le cas sur les médias sociaux, notamment.

L'automatisation des processus est devenue aujourd'hui beaucoup plus facile, rendant l'envoi de courriels et d'infolettres plus simple et stratégique, par exemple au moment de l'achat en ligne, mais aussi par la suite, afin de solliciter des commentaires ou pour inciter à un nouvel achat. Le marketing par courriel est donc un rouage fondamental du marketing relationnel dont ne devrait se passer aucune entreprise de nos jours!

Lire aussi: **7 bonnes pratiques du email marketing**

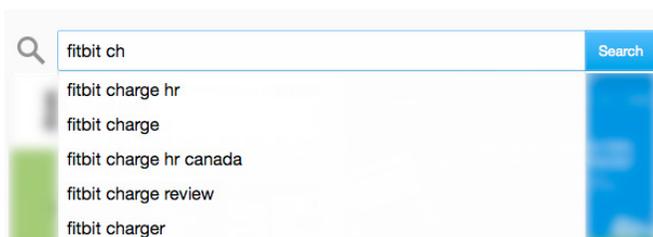
# 5

## PRIORISER LES OUTILS ET TACTIQUES NUMÉRIQUES

3

### SITES DE COMMENTAIRES

J'ai voulu m'acheter récemment un appareil Fitbit qui mesure l'activité physique personnelle tout au long de la journée. En faisant une recherche en ligne, on voit tout de suite ce que me propose Google, soit des liens vers des articles ou forums de commentaires sur le sujet.



Dans le monde du voyage et du tourisme, on se fie dorénavant davantage aux avis rédigés sur **TripAdvisor** au sujet d'hébergements, de restaurants ou d'attraites dans une destination. Il en va de même pour le choix d'un service de proximité, tel un restaurant, une buanderie, mais aussi les services d'un comptable, d'un plombier ou d'un agent d'immeuble sur des sites tels que **Yelp** ou **HomeAdvisor**.

Si une entreprise ne peut contrôler ce qui se dit à son sujet, elle a néanmoins la responsabilité et le devoir d'aller y répondre et donner l'heure juste. Or, à peine 32% des entreprises gèrent leur compte sur TripAdvisor, et encore moins sur des applications mobiles comme Foursquare...

Lire aussi: [L'influence croissante des sites de commentaires](#)

4

### MÉDIAS SOCIAUX

Depuis la nuit des temps, on utilise les réseaux sociaux pour communiquer entre nous. On le faisait sur le parvis de l'église à l'époque, ou autour de la machine à café jusqu'à encore récemment... Mais avec Twitter, Whatsapp, Instagram ou Facebook, nous sommes entrés dans l'ère du *real-time*, où l'on discute de tout (et de rien) et où les entreprises peuvent ainsi se créer des communautés d'intérêts de clients actuels ou passés. Et de plus en plus, on peut y faire de la prospection, par exemple sur un réseau professionnel comme Viadeo ou LinkedIn.

Les entreprises semblent avoir compris le message, du moins en partie. Après tout, plus d'un adulte québécois sur deux (54.7%) suit une entreprise sur les médias sociaux, [selon le plus récent coup de sonde du CEFRIQ](#). Pourtant, on estime toujours qu'à peine 30% des entreprises nord-américaines prennent le temps de répondre aux commentaires laissés sur les médias sociaux, alors que justement les consommateurs s'attendent non seulement à une réponse, mais à une réponse rapide!

D'ailleurs, selon une étude parue fin 2012 par la firme Social Habit, on apprenait que 42% des internautes actifs sur les médias sociaux s'attendaient à une réponse... dans l'heure qui suit! Or, la moyenne des entreprises répond en environ 6 heures sur Twitter, ou un peu plus de 13 heures sur Facebook. Un écart difficile à justifier en 2015, alors que les médias sociaux ne sont plus une nouveauté et devraient être intégrés aux opérations d'entreprise, au niveau du service-client autant que du marketing.

# 5

## PRIORISER LES OUTILS ET TACTIQUES NUMÉRIQUES

5

### ANNUAIRES LOCAUX

Si l'époque glorieuse des répertoires et annuaires papier ou numérique semble révolue, le besoin demeure et a simplement été comblé par les engins de recherche en ligne et les multiples applications mobiles disponibles sur le marché. On n'a qu'à penser au virage numérique de Pages Jaunes entre autres, ou des sites tels que Kijiji, lespac ou LeBonCoin en France.

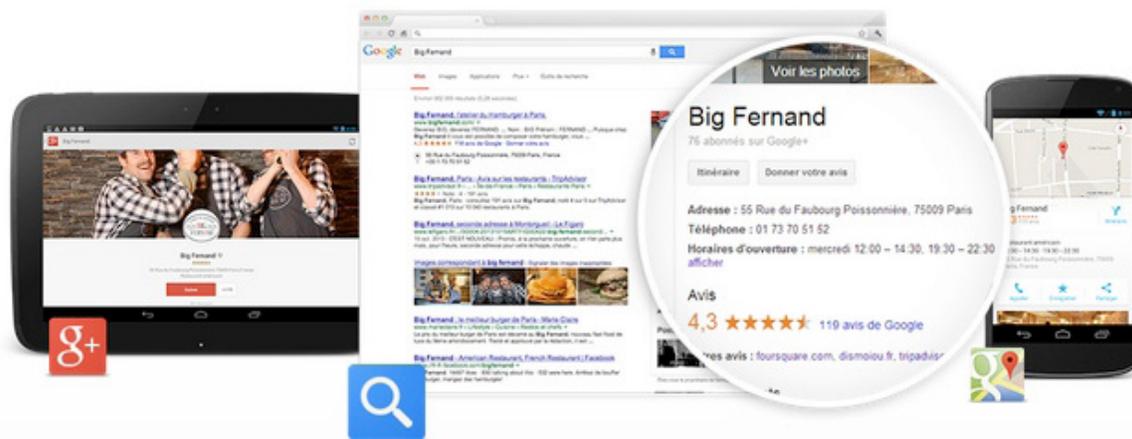
En fait, on peut également traiter de cette tactique comme étant celle où l'on vise la distribution de nos produits et services en ligne par l'entremise de tiers. Dans le monde du voyage, on connaît les enjeux liés aux agences de voyages en ligne telles que Booking, Priceline, Expedia et autres Kayak ou Trivago. On voudra néanmoins s'assurer d'un référencement naturel optimal (SEO) sur son propre site web, incluant notamment au sein de l'environnement Google et sa fonction « Google My Business ».

Au même titre qu'on devrait gérer sa présence d'entreprise sur les sites de commentaires, on doit veiller à ce que l'information locale soit à jour et pertinente, surtout sur les sites de recherche tels que Google.

## Faites-vous connaître gratuitement sur Google

Google My Business est la vitrine de votre entreprise pour ceux qui vous cherchent sur Internet. Soyez visible et attractif dans la recherche Google, sur Google Maps ou sur Google+.

Inscrivez-vous



Soyez visible sur Google

Donnez les bonnes informations à vos clients

Fidélisez vos clients

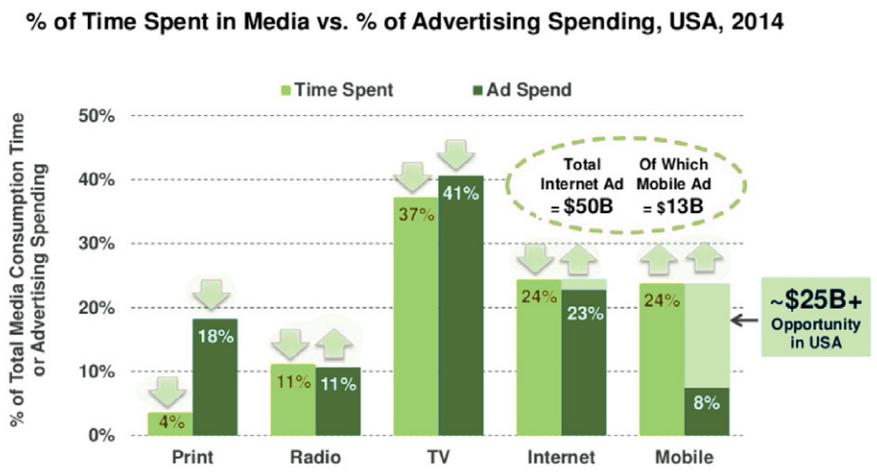
# 5

## PRIORISER LES OUTILS ET TACTIQUES NUMÉRIQUES

### 6

#### PUBLICITÉ TRADITIONNELLE... EN LIGNE

Comme on plaçait traditionnellement de la publicité sur des médias de masse, on ne devrait pas s'étonner que plusieurs entreprises font de même sur le web, par l'entremise de placement assez conventionnel: bannières, skyscrapers, etc. Il est de bonne guerre de ne pas changer de manière trop drastique les dépenses publicitaires, afin de s'adapter aux nouvelles habitudes de consommation. On remarque toutefois un certain retard à ce niveau, comme en fait foi le dernier rapport de KPCB auprès des consommateurs américains.



Gap entre temps passé sur les médias vs investissements publicitaires sur ces médias. Source: KPCB Report, Mai 2015

Sur internet, on voit que l'investissement publicitaire est à peu près au même niveau que le temps de consommation observé par les consommateurs américains. Telle n'est pas la réalité, toutefois, pour l'investissement en publicité mobile, où l'on observe un écart démesuré et inversement proportionnel à ce que l'on dépense en publicité dans les imprimés. Difficile de changer les habitudes de certains gestionnaires, agences et autres marketers...

# 5

## PRIORISER LES OUTILS ET TACTIQUES NUMÉRIQUES

### 7

#### REMARKETING

Si l'investissement publicitaire dans l'environnement numérique gagne encore à être mieux utilisé, les organisations découvrent aussi des tactiques plus sophistiquées comme le re-ciblage (remarketing) et le marketing programmatique. Quand on sait que 92 % des visiteurs qui arrivent sur votre site web ne reviendront jamais, il importe donc de les suivre afin de les ramener vers votre site afin de conclure le plus rapidement possible l'action souhaitée : remplir un formulaire, appeler la centrale de réservations, transaction en ligne, etc.



[youtube.com/watch?v=LzIzP9Hj3xk](https://youtube.com/watch?v=LzIzP9Hj3xk)

Dans la vidéo ci-contre, il est question de real-time planning, une approche encore plus sophistiquée qui permet de rejoindre le bon monde, au bon moment, ce qui peut être particulièrement utile et efficace pour une entreprise dont les opérations sont ancrées dans la saisonnalité. Mais on peut également faire du remarketing efficace soi-même directement dans Google AdWords ou avec les publicités dans Facebook, sans avoir recours à des agences externes ou des spécialistes de pointe. Bref, les technologies se démocratisent.

Lire aussi : [Le Real Time Bidding, une tactique à comprendre](#)

On peut parfois être pris de vertige en voyant toutes les possibilités qui s'offrent à nous quand vient le temps de définir les tactiques à prioriser, et c'est certainement normal pour le néophyte ou la personne qui ne travaille pas en marketing sur une base quotidienne. Sachez néanmoins que les tactiques sont plus accessibles que jamais et que le numérique permet plus facilement de se tromper sans y laisser une fortune. Vous tentez une campagne publicitaire sur Facebook qui ne lève pas après 24 heures ? On peut aisément l'arrêter, ou ajuster le créatif (texte ou visuel) selon les résultats. Il en va de même sur Google AdWords et la plupart des tactiques numériques.

Le plus difficile, en fait, est de sortir de ses vieilles habitudes alors qu'on investissait dans des médias de masse (TV, radio, imprimés) où l'effort était moindre et l'impact, en apparence du moins, plus intense. Les médias de masse conservent l'avantage d'atteindre des auditoires plus vastes, mais il demeure difficile d'en mesurer la performance, tout comme on ne peut changer une publicité télé facilement sans encourir des frais de production importants.

Au final, ce n'est pas une question d'une tactique OU d'un autre, mais bien d'identifier celles qui sont les plus pertinentes pour nos besoins de campagne, et celles qui correspondent le mieux aux budgets et ressources identifiés pour y parvenir.

# ÉTAPE

# 6

## CHOISIR LES CANAUX DE DISTRIBUTION

Quand on fait référence aux quatre «P» du marketing, il y en a un qui est sans contredit le mal-aimé, ou peut-être tout simplement le grand incompris: *Place*. Peut-être justement parce que c'est le seul qui n'est pas vraiment un «P», en français du moins. Il est facile de comprendre l'importance de bien définir son **produit**, la nécessité de fixer le juste **prix**, et d'en faire la **promotion**. Mais quels canaux de **distribution** devrait-on mettre en priorité quand vient le temps de concevoir notre stratégie de ventes ? Ce que les anglos appellent *Place*, voilà donc le défi que suppose le réseau de distribution.

# 6

## CHOISIR LES CANAUX DE DISTRIBUTION

### L'APPROCHE MULTICANAL

À une certaine époque, le modèle d'affaires était relativement simple. Pensons au magasin général d'un village, où les habitants venaient acheter leurs denrées. Le ou la propriétaire connaissait les clients par leur nom, leurs habitudes d'achat, et les ventes se faisaient en direct, payant en espèces (*cash*). Aujourd'hui, évidemment, nous sommes à l'ère du multicanal, avec ce que cela suppose de défis et d'opportunités.



Savez-vous quel est le coût d'une vente effectuée dans chacun de vos canaux de distribution? On doit évaluer le taux de commission, mais aussi les coûts de gestion et de promotion pour générer lesdites ventes. Voici donc les trois types de canaux typiques dans une approche de distribution, peu importe l'industrie dans laquelle votre organisation évolue.

#### 1

### VENTES DIRECTES

L'objectif primordial, pour la plupart des entreprises, demeure la vente en direct, car il s'agit très souvent du réseau de distribution sur lequel on exerce le meilleur contrôle, tout en générant la meilleure rentabilité. Mais est-ce toujours le cas? Non. Dans l'industrie touristique, il va sans dire qu'on privilégie la vente directe, que ce soit à l'hôtel, au restaurant ou avec la ligne aérienne. Mais il y a un coût à maintenir des employés en poste, les former et savoir gérer les heures d'affluence versus les périodes creuses. C'est d'ailleurs pourquoi on voit un transfert vers le web ou des kiosques transactionnels, par exemple lorsqu'on va au cinéma ou pour certains attraits touristiques, où l'achat de billets est à meilleur prix en ligne.

Pensez toutefois à une compagnie comme Apple qui n'a que quelques magasins Apple Store parsemés à travers le monde, aux endroits névralgiques. Pour les consommateurs n'habitant pas dans ces grandes villes, on doit ainsi passer en direct via le web... ou acheter via des intermédiaires, détaillants ou magasins électroniques spécialisés. En bref, les ventes directes sont souhaitables lorsque les coûts associés y sont inférieurs aux bénéfices qu'on évalue en retirer, mais ce n'est pas toujours le cas, selon les entreprises et l'industrie dans laquelle on évolue.

# 6

## CHOISIR LES CANAUX DE DISTRIBUTION

2

### VENTES PAR TÉLÉPHONE

À mi-chemin entre les ventes directes et indirectes, on retrouve le canal des ventes téléphoniques. Une entreprise veut parfois se doter d'une centrale d'appels pour des raisons de service-client, pour gérer le programme de récompenses ou tout simplement pour répondre à un grand nombre de requêtes et/ou de ventes potentielles. Lorsque ces appels sont générés par des campagnes de marketing, il s'agira alors de ventes directes, car l'appel-à-l'action sera une ligne 1-800 ou un numéro dédié selon différents médias : radio, télé, affichage, imprimés, web, etc.

Par contre, dans certaines industries on préconise également les appels sortants, ou *outgoing*, afin de cibler des consommateurs ou décideurs influents au sein d'entreprises. Ces appels sont souvent effectués par l'entremise de firmes spécialisées, afin de générer des leads pour des ventes potentielles, surtout sur le marché des réunions et congrès, par exemple, dans l'industrie touristique. Dans ce cas, le coût par vente sera plus élevé, car cela exige plus d'efforts et de ressources pour en venir aux résultats souhaités.

3

### VENTES INTERMÉDIAIRES

Enfin, il y a les intermédiaires. Ceux-ci peuvent prendre différentes formes, mais ils ont ceci en commun : ils génèrent de la business pour votre entreprise, moyennant une commission ou un tarif net escompté. En tourisme, on pense notamment aux agences de voyages traditionnelles, aux agences de voyages en ligne (OTA), aux forfaitistes, aux grossistes, aux réceptifs, aux organisateurs de réunion, et j'en passe.

Puis, il y a également les revendeurs, par exemple les programmes de fidélité (Air Miles, Aeroplan, etc.) ou des détaillants (Costco, Forfaiterie, etc.). On peut par exemple signer des ententes avec ces tiers qui pourront écouler notre marchandise ou obtenir un rabais à forfait avec notre produit ou service, moyennant ici encore une commission ou un tarif négocié, payable en argent, à crédit ou en milles ou points récompenses.

On me demande souvent si les intermédiaires, tels les OTA dans l'industrie hôtelière, sont amis ou ennemis dans une approche multicanal. La réponse sera comme toujours nuancée en fonction de la valeur ajoutée qu'apporte le partenaire dans l'équation, et dans le rapport de force qui s'établira. C'est souvent à ce niveau que la bât blesse. Il importe toutefois de faire les calculs pour savoir combien nous coûte chaque canal de distribution et ainsi décider si on peut se permettre de passer outre à certains intermédiaires.

# 6

## CHOISIR LES CANAUX DE DISTRIBUTION

### LA PROFITABILITÉ PAR CANAL

Un plan marketing devra ainsi se pencher sur les différents canaux de distribution et évaluer, pour chacun, la part des ventes estimées, la profitabilité et le potentiel de croissance. Ces trois variables sont importantes à évaluer afin de concevoir une approche de distribution optimale :

**Part des ventes :** En estimant cette proportion, on peut dresser un constat et prendre les mesures qui s'imposent. Si on constate par exemple que les ventes en direct sont passées de 70 % l'année dernière à 50 % cette année, est-ce une bonne ou une mauvaise chose ? Cela va dépendre des deux prochaines variables.

**Profitabilité :** Sachant que les ventes effectuées par l'entremise d'intermédiaires peuvent commander une commission de 10 à 35 % selon le cas, la profitabilité ne sera pas la même que pour une vente en direct, par exemple. Mais pour obtenir une vente en direct, combien doit-on investir en publicité traditionnelle et/ou numérique ? Sans parler de l'investissement requis pour un site web à la fine pointe, avec visuels léchés et un engin de réservation performant. Ou des ressources humaines nécessaires pour faire fonctionner la centrale d'appels ou la billetterie.

**Potentiel de croissance :** Enfin, on déterminera peut-être que ce sont les ventes sur place (en hôtellerie, on parle de *walk-in*) qui sont les plus payantes dans notre approche générale, mais on sait aussi que bon an, mal an, ces ventes représentent peut-être 20-30 % et qu'il s'avère très difficile, voire impossible de faire bouger cet indicateur sur lequel on a peu d'influence. Le potentiel de croissance est donc limité, ce qui n'est peut-être pas le cas avec un autre canal.

**Et vous, prenez-vous le temps de mesurer et prioriser les canaux de distribution que privilégie votre entreprise ? Mesurez-vous le coût par acquisition, incluant les frais de cartes de crédit, de gestion de dossiers et autre faux frais ?**

# ÉTAPE

# 7

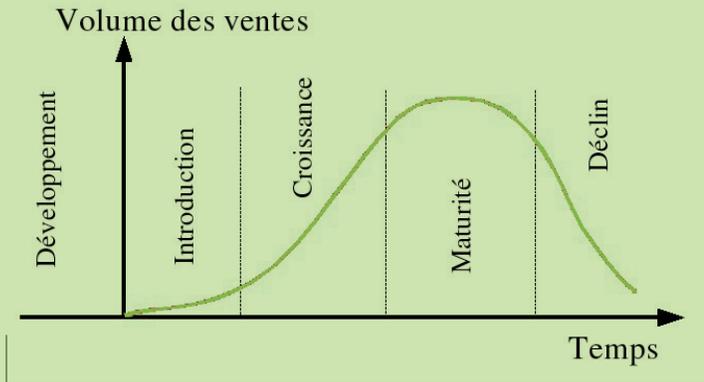
## BUDGÉTISER LES ACTIONS

Une des questions qu'on me demande le plus souvent est sans aucun doute: «Combien d'argent, ou quel pourcentage, devrait-on mettre sur nos actions marketing?» La réponse variera en fonction de votre **réalité d'entreprise**, de la **concurrence et des conditions du marché**.

# 7

## BUDGÉTISER LES ACTIONS

### RÉALITÉ D'ENTREPRISE



Cycle de vie du produit marketing

On investira de manière différente selon qu'on lance un nouveau produit, qu'on annonce une amélioration substantielle à notre offre commerciale ou à l'inverse, alors que l'entreprise stagne et n'a rien de nouveau à annoncer sur le marché. On fait d'ailleurs souvent référence au cycle de vie d'un produit pour expliquer les quatre phases où les investissements marketing vont varier :

**Introduction :** Lors du lancement d'un nouveau produit, service ou d'une entreprise, c'est le moment d'investir massivement dans la promotion pour mousser la notoriété et inciter à l'essai. Certaines entreprises mettront entre 15 à 25 % de leur chiffre d'affaires dans le marketing, voire plus, à ce stade, car c'est l'étape cruciale où l'on doit se faire connaître... et susciter un bouche-à-oreille favorable.

**Croissance :** Durant la croissance, les investissements marketing (certains diront les dépenses marketing, mais vous voyez à quelle enseigne je loge) sont aussi typiquement plus élevés, mais habituellement moins que durant la phase d'introduction. Il n'est pas inhabituel de voir 10-15 % du chiffre d'affaires aller au marketing, la promotion et les ventes, car on veut prendre des parts de marché et installer un certain leadership dans son créneau.

**Maturité :** La phase de maturité peut durer plusieurs années, et c'est une époque où l'on tend habituellement à maintenir ses efforts marketing pour ne pas perdre de parts de marché, soutenir nos ventes et communiquer les promotions occasionnelles, par exemple. Le budget marketing oscillera alors entre 5-10 % du chiffre d'affaires, parfois moins dans des industries où les ventes requièrent peu de nouvelle sollicitation, ou lorsqu'il y a des programmes de fidélisation efficaces en place.

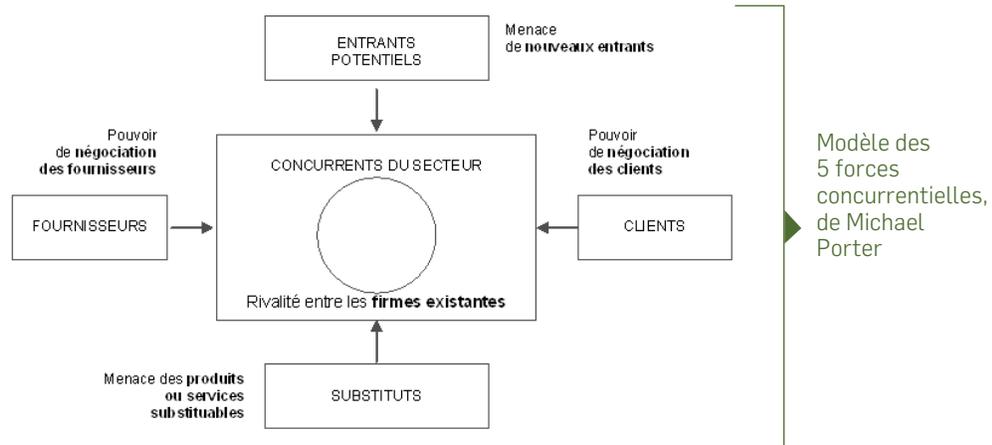
**Déclin :** Enfin, on réalise parfois que notre produit ou service n'est plus en forte demande, mais qu'il maintient un certain niveau de ventes satisfaisant qui mérite un minimum pour assurer sa distribution et commercialisation. Un budget marketing variant entre 2-5 % de votre chiffre d'affaires sera néanmoins requis pour atteindre vos objectifs.

Évidemment, les pourcentages ne seront pas les mêmes selon les industries, et en fonction de votre réalité d'entreprise notamment : par exemple si vous avez plusieurs produits distincts versus un produit phare sur lequel repose l'essentiel de votre business. Certains calculeront la part du marketing sur le pourcentage des ventes d'un produit, alors que d'autres opteront pour un pourcentage des ventes totales de l'entreprise. Il existe habituellement des baromètres par industrie pour vous guider à ce niveau, si vous souhaitez pousser l'analyse plus loin.

# 7

## BUDGÉTISER LES ACTIONS

### CONCURRENCE



Un deuxième facteur qu'on doit considérer quand vient le temps de fixer son budget marketing a trait au niveau d'activité de nos concurrents. Sont-ils actifs et agressifs sur le marché ? Y a-t-il lieu de s'inquiéter ? Ici encore, cela dépendra de votre position dans le schéma concurrentiel actuel. Il existe différentes théories et stratégies sur la concurrence, et votre budget marketing sera fonction de votre réalité dans le contexte. Pensons notamment au modèle des cinq forces de Porter, ci-dessous :

L'investissement que vous mettrez dans votre marketing dépend également de votre position dans le marché. Êtes-vous le leader ? Le challenger ? Un suiveur satisfait dans sa position actuelle ? Un spécialiste dans un créneau (ou niche) ? Selon votre position actuelle ou souhaitée, la stratégie de différenciation sera différente, tout comme les moyens que vous devrez mettre pour y parvenir.

### CONDITIONS DU MARCHÉ

Enfin, un dernier élément à considérer est l'état du marché au niveau macro-économique. L'économie est-elle favorable et les gens ont-ils un emploi leur permettant de se payer votre produit, si vous offrez du luxe par exemple ?

On voudra aussi assurer une veille sur l'humeur des consommateurs. Certains produits de consommation unique, populaires dans les années 70 et 80, ne sont plus à la mode aujourd'hui alors qu'on privilégie des produits durables, réutilisables. Vos services sont-ils alignés avec les nouvelles tendances ? Vos budgets marketing doivent donc s'ajuster en fonction de la réalité du marché, que ce soit pour « compenser » une faiblesse perçue ou, au contraire, mousser un avantage circonstanciel par l'entremise d'influenceurs et/ou d'une campagne virale.

Lire aussi : [Comment déterminer son budget marketing web](#)

Ceci étant dit, vous avez un montant X à investir dans votre marketing pour la prochaine année. Comment devriez-vous ventiler le budget ? Quelles devraient être vos priorités ? Voici trois principes clés à respecter dans l'élaboration de votre budget marketing.

# 7

## BUDGÉTISER LES ACTIONS

1

### TRAVAILLER LES OBJECTIFS À MOYEN ET LONG TERME

Entre 50-60 % du budget et des efforts que vous devriez mettre dans votre marketing, autant numérique que sur les médias traditionnels, devraient contribuer à atteindre vos objectifs à moyen et long terme, c'est-à-dire asseoir votre crédibilité et notoriété auprès de vos publics et marchés cibles. Les tactiques privilégiées devraient ainsi appuyer ces efforts. Pensons notamment à :

- Placement média de notoriété dans les médias traditionnels (TV, radio, affichage, imprimés, etc.)
- Optimisation continue du site web (SEO) pour un meilleur référencement naturel
- Achats de mots-clés et campagnes de remarketing
- Rédaction de contenu pour blogue, infolettre, médias sociaux
- Tactiques spécifiques à l'environnement mobile (mobile marketing)
- Tactiques au niveau local : annuaires, répertoires, web, sites de commentaires
- Investissements en photos et vidéos de qualité

Ce ne sont là que quelques exemples, mais on voit que ces investissements sont ancrés dans une démarche de contenu de marque qui la soutiendra pour une longue période, à l'inverse de stratégies ad hoc ou temporelles, qui changent plus souvent, comme on le verra dans le prochain point.

2

### ATTEINDRE VOS OBJECTIFS IMMÉDIATS

Un deuxième bloc important du budget marketing sera donc dédié aux efforts saisonniers ou promotionnels plus spécifiques. On parle ici des tactiques visant à mousser une promotion d'une durée limitée, ou les efforts cherchant à amener du trafic vers le site web ou la centrale d'appel durant une période précise, ou une saison en particulier. On investira entre 15-30 % du budget marketing sur ces efforts, selon la réalité d'entreprise, du marché et de la concurrence. Pensons notamment à :

- Communications ciblées à des créneaux identifiés : organisateurs de congrès, groupes sportifs, jeunes urbains, marché gai & lesbienne, amants de la culture, etc.
- Tactiques sur des sites partenaires stratégiques, tels que Météo Média ou un site influent de l'industrie, où on pourra mettre de l'avant une offre exclusive.
- Placement média traditionnel et/ou numérique ancré dans l'obtention de résultats (clics, appels, formulaires remplis) à court terme.
- Création de concours liés au lancement ou dévoilement d'une nouveauté ou promotion

Cet aspect du budget marketing est souvent priorisé avant même la mise en place des investissements fondamentaux, de base, comme on l'a vu au point précédent. Il est donc important de cibler les actions et résultats à court terme, mais ceci doit se faire en parallèle, voire en priorité secondaire vis-à-vis des objectifs à long terme, si on souhaite rester dans l'imaginaire des consommateurs faisant partie de notre marché cible.

# 7

## BUDGÉTISER LES ACTIONS

### 3

#### ANALYSE ET VISION À LONG TERME

Enfin, le dernier bloc faisant partie du budget marketing est composé des éléments moins *sexy*, mais pourtant aussi nécessaires. Je fais référence aux investissements tels que :

- Analyse des résultats et mise en place de rapports de suivi
- Frais d'hébergement du site web et autres frais logistiques
- Frais à prévoir pour mises à jour et programmation en cours d'année sur le site web, le blogue, l'infolettre, etc.
- Honoraires pour besoins en consultation auprès de spécialistes, dans une perspective à moyen et long terme.

La proportion du budget marketing allant à ce dernier bloc dépasse rarement les 10-15%, malgré son importance démontrée. Malheureusement, la nature humaine étant ce qu'elle est, on préfère ne pas mettre d'argent de côté pour la refonte du site web et attendre que ce soit vraiment nécessaire avant de débloquer les fonds requis. Et on procède à une analyse de dernière minute pour aligner la stratégie et justifier la dépense, plutôt que de soutenir cet effort en continu tout au long de l'année... ça vous dit quelque chose ?

**Bref, concevoir un plan marketing et le budget qu'on y associera n'est pas une mince tâche, mais ce n'est pas la science infuse non plus. Cela demande simplement un effort de réflexion... et un certain niveau d'expertise, il va sans dire.**

# ÉTAPE

# 8

## DÉFINIR ET MESURER LES INDICATEURS CLÉS

Vous connaissez peut-être l'expression qui dit que «le marketing est un savant mélange d'art et de science». Le côté artistique, ou qualitatif, on le retrouve plus souvent qu'autrement dans le volet créatif des campagnes de publicité et des communications. Le volet scientifique est plutôt lié au côté quantitatif de la démarche de commercialisation, c'est-à-dire l'aspect mesurable des indicateurs de performance.

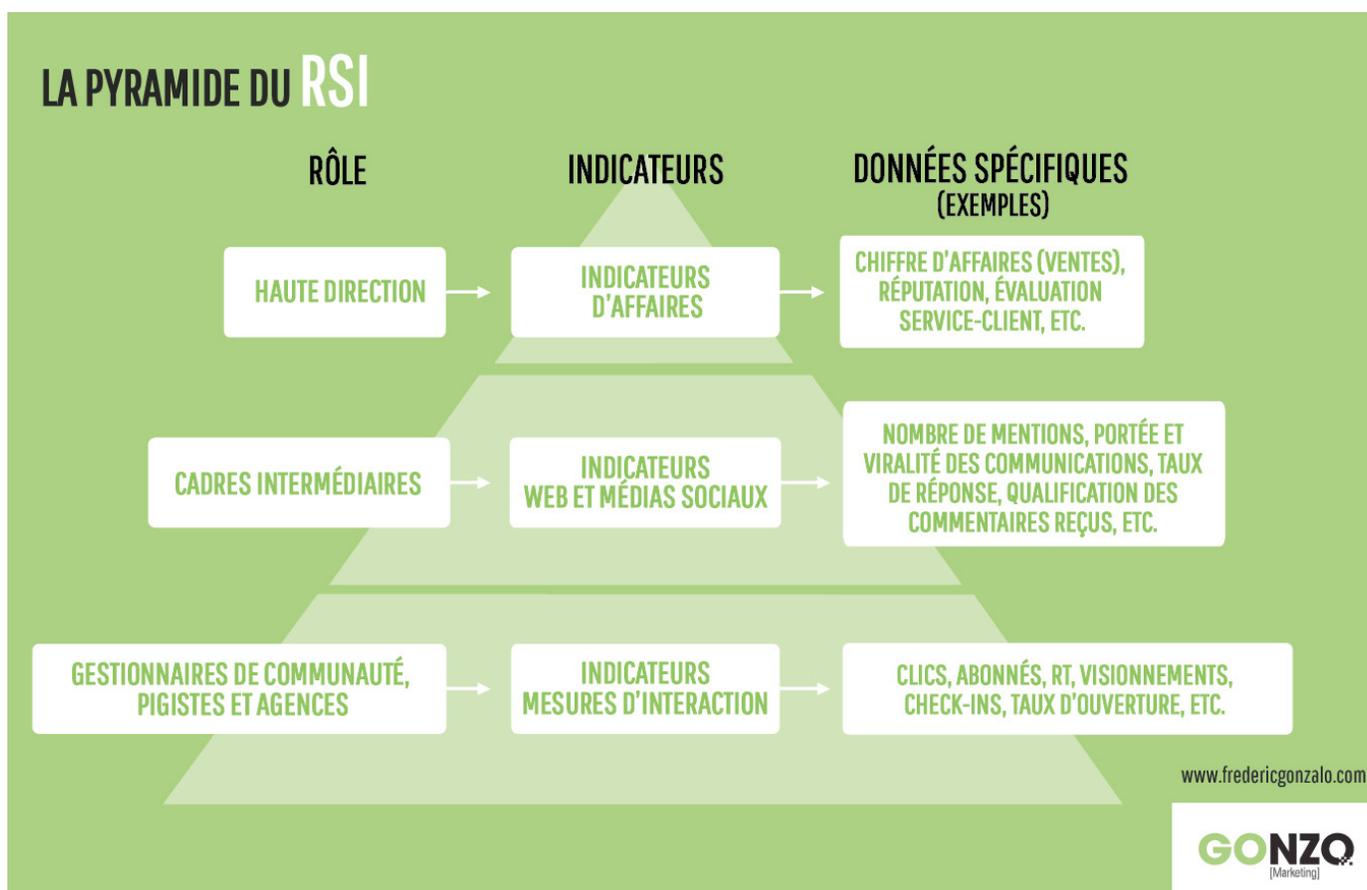
Ainsi, tout plan marketing digne de ce nom aura une section portant sur ces indicateurs de performance qu'on aura déterminés en fonction des objectifs clairs et mesurables, établis en amont de ce processus de travail.

# 8

## DÉFINIR ET MESURER LES INDICATEURS CLÉS

### LES INDICATEURS NE SONT PAS UNIVERSELS

Quand vient le temps de déterminer les données qu'on cherchera à mesurer et rapporter, il importe de savoir à qui s'adresseront ces indicateurs. Différentes personnes dans votre organisation voudront voir différents indicateurs, en fonction de leur réalité et de leur position hiérarchique. Je fais ici référence à la pyramide du Retour Sur l'Investissement (RSI), tel que définie par le *think tank* américain Altimeter Group.



On peut ainsi décrire les types d'indicateurs de performance selon trois paliers distincts :

- Les indicateurs d'interaction
- Les indicateurs web et médias sociaux
- Les indicateurs d'affaires

# 8

## DÉFINIR ET MESURER LES INDICATEURS CLÉS

1

### LES INDICATEURS D'INTERACTION

À la base de cette pyramide cherchant à mesurer le retour sur l'investissement de nos efforts marketing, particulièrement, mais non exclusivement en marketing numérique, on retrouve les données liées à nos tactiques de communications. Ce sont les indicateurs dont on fait le plus souvent mention au quotidien, car ils sont les plus saillants. Par exemple :

- Nombre de clics sur la dernière infolettre envoyée.
- Nombre d'impressions, de clics, de partages ou de commentaires sur nos publications (Twitter, Facebook, Pinterest, Instagram, etc.)
- Nombre de visionnements pour une vidéo donnée sur YouTube, Vimeo, Facebook, etc.
- Taux d'ouverture pour un envoi récent, courriel ou newsletter.
- Nombre d'appels reçus suite à une campagne télé, radio, affichage extérieur, etc. On peut mesurer cet effort surtout si on utilise différents numéros 1-800 pour un tracking plus précis.
- Nombre de mentions ou check-in sur Google, Foursquare, Facebook ou toute application de géo-localisation.
- Nombre d'avis consultés à notre sujet sur le compte TripAdvisor, Yelp, PagesJaunes ou autre annuaire en ligne.

Ces indicateurs sont habituellement des données brutes qui ne nécessitent pas d'interprétation au niveau de l'entreprise. On mesure essentiellement l'interaction suscitée avec la communauté de clients passés, actuels et/ou potentiels. Ce genre de données est très souvent géré par le gestionnaire de communauté, l'agent de communication de l'entreprise ou une ressource externe (pigiste ou agence).

2

### LES INDICATEURS WEB ET MÉDIAS SOCIAUX

Au prochain niveau, on retrouve des indicateurs qui demandent un certain niveau d'interprétation afin de se transposer en intelligence d'affaires. Il s'agit souvent de prendre les données d'interaction, fournies par les indicateurs du niveau précédent, et de pousser l'analyse plus loin. On cherche ici à comprendre comment ces données s'alignent vis-à-vis des objectifs fixés au niveau du plan marketing, plutôt que de simplement analyser les données dans leur contexte initial. On ne cherche donc pas tant à quantifier les interactions sur Facebook, par exemple, mais plutôt à les mettre en relation avec l'objectif de recrutement ou de ventes.

Quelques exemples d'indicateurs de performance à ce niveau intermédiaire :

- Nombre de mentions au sujet de la marque, avec analyse du sentiment (positif, neutre, négatif).
- Taux de réponse aux commentaires sur les médias sociaux et sites d'avis.
- Qualification des commentaires reçus : suivis pas le service à la clientèle, amélioration aux produits ou services, etc.
- Portée des campagnes publicitaires, *offline et online*, et impact sur les ventes : trafic vers le site web, conversions, appels reçus, etc.
- Taux d'inscription en ligne, téléchargement d'une brochure, demande de devis ou tout formulaire ou événement défini sur le site et mesurable via Google Analytics.

On doit donc prendre certaines données brutes afin de les mettre en contexte avec les objectifs d'affaires, et ainsi en extraire les indicateurs qui permettront de savoir si nos efforts vont dans le bon sens, ou non.

# 8

## DÉFINIR ET MESURER LES INDICATEURS CLÉS

### 3

#### LES INDICATEURS D'AFFAIRES

Enfin, le dernier niveau est celui qui concerne les propriétaires d'entreprise ou la haute direction. Un chef d'entreprise se fout probablement du nombre de *likes* sur la Page de l'organisation sur Facebook, à moins qu'on puisse lui faire comprendre comment ses likes se transposent en ventes ou résultats commerciaux recherchés. Ici, les indicateurs qu'on voudra rapporter sont par exemple :

- Taux de conversions, avant et après une ou des campagnes.
- Chiffre d'affaires, en comparant avec trimestre précédent ou année précédente.
- Image de marque de l'entreprise: analyse des mentions sur l'entreprise (quantité, qualité, sentiment), et évolution dans le temps. Certains réfèrent au CSAT (customer satisfaction score) ou au NPS (net promoter score) pour mesurer cet indicateur dans le temps.
- Réduction des coûts d'opération et/ou hausse des recettes suite à l'implantation d'idées et suggestions de consommateurs via notre présence en ligne et sur les médias sociaux.

Comme on peut le voir, il s'agit d'indicateurs qui nécessitent habituellement une manipulation des données trouvées et rapportées dans les deux étapes précédentes.

**Mesurer vos efforts et les campagnes tactiques sont un passage incontournable de votre démarche marketing afin de voir ce qui fonctionne, et ce qui fonctionne moins. On pourra ainsi ajuster au besoin, et changer le tir en cours de route et lors de l'élaboration du plan marketing. Je vois encore trop souvent des organisations qui m'avouent bien candidement ne pas mesurer leurs efforts marketing, en tout ou en partie. Sans cette étape essentielle, votre marketing sera malheureusement plus art que science. Pour le meilleur et, plus souvent qu'autrement, pour le pire.**

# CON CLU SION

Au final, la question que vous vous posez peut-être est : ai-je vraiment besoin d'un plan marketing ? Pour y répondre, je réfère souvent à cette analogie : un capitaine de navire ou d'avion quitte-t-il pour un voyage sans avoir un plan de navigation ? Non, évidemment.

Comment pouvez-vous mesurer le succès de vos efforts si vous n'avez pas établi d'objectifs clairs au préalable ? Si vous ne savez pas exactement quel type de clientèle vous souhaitez attirer, ou dans quel marché géographique vous aimeriez effectuer une percée, il sera difficile de jauger vos initiatives au moment des bilans de fin d'année. Quand on n'a pas su définir en quoi notre produit ou service est distinctif, ou unique, on se retrouve alors à communiquer sur une foule d'attributs, diluant notre message et son potentiel d'efficacité et d'impact au passage.

Rédiger un plan marketing nécessite un effort d'analyse en amont, au-delà de l'achat média qui est malheureusement la vision réductrice que plusieurs se font du marketing. Comme on l'a vu dans ce ebook, la promotion et le choix des médias (traditionnels et numériques) est une étape importante de ce processus, mais il ne représente qu'une seule étape parmi huit qui ont toutes un rôle important à jouer afin de vous guider dans une démarche solide pour votre entreprise.

Le marketing n'est pas une science complexe, mais comme je me plais à le dire parfois, il existe une panoplie de programmes universitaires au niveau du bac, de la maîtrise, voire même du doctorat. Ce n'est donc pas un sujet facile, malgré ce qu'en pensent certains détracteurs. J'espère néanmoins que ce ebook aura su vous donner quelques conseils pratiques et les outils nécessaires pour votre propre démarche en entreprise.

# VOUS AVEZ AIMÉ CE EBOOK?

FRÉDÉRIC GONZALO PROPOSE ÉGALEMENT DES FORMATIONS  
SUR MESURE ET DIVERS SERVICES DE CONSULTATION.



## QUELQUES SERVICES OFFERTS PAR GONZO MARKETING



CONFÉRENCE



FORMATION



CONSULTATION

### AUDIT WEB

Notre service d'**analyse de votre présence en ligne** dresse un **portrait de la performance** de votre marque sur le web, ainsi que sur les réseaux sociaux, et vous suggère des **pistes d'action** pour optimiser votre présence numérique.

### CONSULTATION ONE-ON-ONE

- 45 minutes de consultation
- Menée sur Skype
- Partage d'écran mutuel
- Nous pouvons discuter de ce que vous voulez pendant votre session

N'oubliez pas de vous inscrire à mon blogue pour être informés des dernières tendances en matière de marketing numérique.



Website: [fredericgonzalo.com](http://fredericgonzalo.com)

Téléphone: +1 (581) 981-2666 • Courriel: [info@gonzomarketing.biz](mailto:info@gonzomarketing.biz)

## FRÉDÉRIC GONZALO



**Frédéric Gonzalo** est un passionné du marketing et des communications, oeuvrant depuis plus de 20 ans dans le monde du tourisme et du voyage. Début 2012, il fonde **Gonzo Marketing** et agit à titre de consultant en stratégie marketing, conférencier et formateur sur l'utilisation des nouvelles technologies (web, médias sociaux, mobilité). Il tient une chronique hebdomadaire sur le **e-tourisme** dans le bulletin de TourismExpress, une chronique techno dans le magazine **PAX Nouvelles**, en plus de rédiger en anglais pour plusieurs publications, dont Social Media Today, Skift, Tnooz, Business2Community et ehotelier. Retenu parmi les 10 meilleurs blogues au Canada en 2013 dans la catégorie « Business, Marketing et Médias Sociaux », son blogue s'est hissé dans le top 3 en 2014 !

De 2008 à fin 2011, Frédéric occupait le poste de Vice-président, Marketing au Groupe Le Massif. Il y chapeautait le marketing, les ventes et les communications du projet récréotouristique Le Massif de Charlevoix. À la direction d'une équipe dynamique et croissante, il a élaboré le plan stratégique quinquennal misant sur la transformation de la station de ski Le Massif en une destination quatre-saisons incluant hébergement en montagne, l'introduction du Train touristique entre Québec et La Malbaie, et l'Hôtel La Ferme à Baie-Saint-Paul.

De 1995 à 2005, Frédéric a eu l'occasion de travailler à différents niveaux dans le secteur touristique, incluant du travail de première ligne dans divers centres de villégiature Club Med (1995-1998), la gestion de l'animation du complexe hivernal Valle Nevado au Chili (1996-97), un passage chez Receptour Canada comme agent de réservation (1999), un poste de délégué commercial sur les marchés internationaux pour Tremblant (1999-2000) et enfin, la gestion des marchés touristiques internationaux pour VIA Rail Canada (2000-2005).

Natif de Montréal (Canada), Frédéric a travaillé et voyagé dans plusieurs pays, il parle couramment le français, l'anglais et l'espagnol, avec des habiletés pour converser en portugais et japonais. Amateur et joueur de soccer et de ski alpin, il a travaillé dans les Caraïbes, en Amérique latine, au Colorado et au Japon.

VOUS POUVEZ LE SUIVRE SUR



(581) 981-2666  
info@gonzomarketing.biz  
fredericgonzalo.com



**GONZO**  
[Marketing]