

À propos de ce séminaire

L'organisation et son plan

Éléments de vocabulaire

Les étapes d'un plan marketing

Le positionnement / repositionnement

Les trois autres variables

Moyens de contrôle / plan de rechange

Un exemple concret

Un aide-mémoire : l'audit marketing

Foire aux questions

## LE PLAN MARKETING

par François Colbert

À propos de ce séminaire

### AUTEUR



Professeur de marketing et titulaire de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, **François Colbert** a plus de 150 publications à son actif dont le livre « Le marketing des arts et de la culture » déjà publié en huit langues. Il a siégé à de nombreux conseils d'administration d'entreprises artistiques de domaines culturels divers. Il fut vice-président du Conseil de Arts du Canada de 1995 à 2003. Il a enseigné et prononcé des conférences dans une vingtaine de pays. En mai 2002, il a été reçu **Membre de l'Ordre du Canada**, la plus haute des distinctions honorifiques décernées par le gouvernement du Canada. En 2005, il est élu membre de la Société royale du Canada.

## **LE PLAN MARKETING**

par François Colbert

### **À propos de ce séminaire**

#### **OBJECTIF DU SÉMINAIRE**

Chaque entreprise élabore un plan marketing qui lui est propre, en fonction de ses besoins; c'est pourquoi le contenu d'un plan marketing diffère d'une entreprise à l'autre. Tout plan marketing comporte un certain nombre d'éléments de base; le présent séminaire présente ces éléments. Une première section plus théorique pose les questions auxquelles doit réfléchir le gestionnaire dans la préparation de son plan. La deuxième section présente un exemple simple de plan marketing pour une entreprise.

Il arrive qu'une entreprise veuille examiner l'ensemble des actions de sa fonction marketing; on appelle cet exercice l'audit marketing. En troisième section, nous présentons la liste des questions qui constituent un audit marketing; cette section est conçue comme un aide-mémoire pour le manager qui désire poser un regard critique sur la fonction marketing de son entreprise. L'organisation et son plan

### **L'organisation et son plan**

Il est important de situer le processus de planification marketing dans l'ensemble des activités de l'entreprise et plus particulièrement par rapport à la mission et au mandat de cette dernière.

La fonction marketing n'agit pas en vase clos et ne réponds pas à une finalité qui lui est propre. La fonction marketing n'existe que parce que l'organisation existe et, dans le cas d'une entreprise culturelle, parce qu'une production artistique existe. La raison d'être de l'entreprise culturelle étant l'œuvre de l'artiste, la fonction marketing est au service de cette œuvre, et la finalité d'un plan marketing est de contribuer à l'atteinte de la mission de l'entreprise.

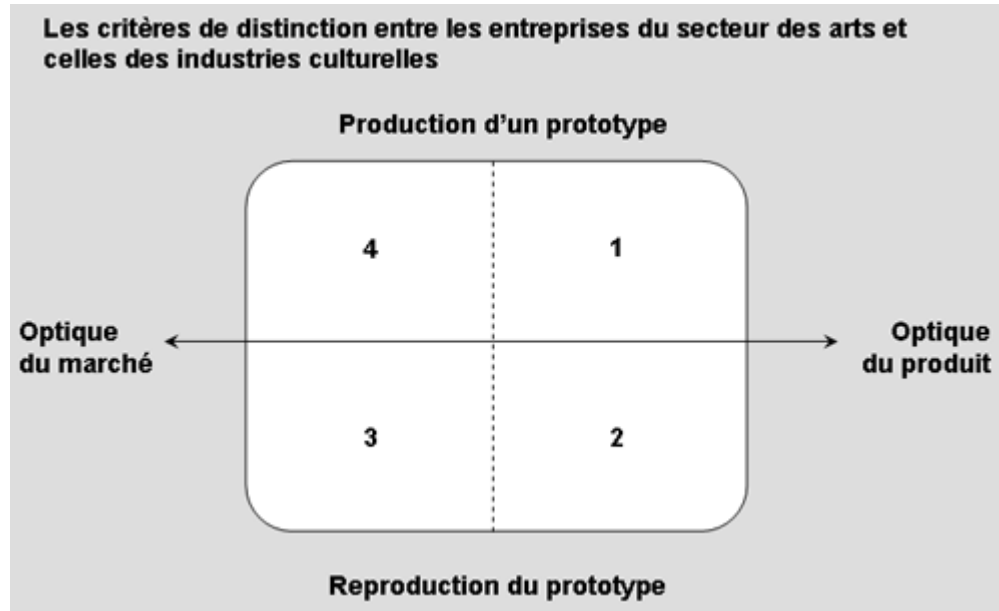
Il arrive que le plan marketing corresponde au plan de développement de l'entreprise (ou plan d'entreprise). Dans certains cas, en effet, mise à part la production ou la diffusion d'une œuvre, la fonction première de l'entreprise, en particulier si elle est de taille modeste, consiste à générer des revenus suffisants pour réaliser le rêve de la direction artistique. Dans un tel cas, tous les efforts des permanents visent à maximiser les sources de financement; le plan marketing et le plan d'entreprise correspondent alors étroitement.

#### **EN SAVOIR PLUS**

Il existe deux façons de concevoir le marketing : celle des entreprises traditionnelles du monde des affaires et celle des entreprises culturelles. Dans le premier cas, on cherche à connaître les besoins des consommateurs pour ne leur offrir que ce qu'ils désirent, quitte à modifier le produit ou les autres variables de la composition commerciale jusqu'à ce que le client soit satisfait; on dit qu'une telle entreprise a une orientation marché. L'orientation marché existe aussi dans le domaine culturel; c'est le cas des entreprises centrées sur la recherche du profit

qui offrent un produit « commercial ». Par contre, dans les entreprises culturelles centrées sur le produit (orientation produit), on part de la vision de l'artiste et l'on cherche le groupe de consommateurs le plus susceptible de s'intéresser à l'œuvre.

Figure 1



Le marketing des entreprises culturelles peut se définir comme suit :

L'art d'atteindre les segments de marché susceptibles de s'intéresser au produit, en ajustant à celui-ci les variables de la composition commerciale – le prix, la distribution et la promotion – afin de mettre le produit en contact avec un nombre suffisant de consommateurs et d'atteindre ainsi les objectifs conformes à la mission de l'entreprise.

Pour décrire, de manière simple, la réalité du processus de mise en marché d'un produit par une entreprise, on utilise un modèle. Voici deux modèles, l'un reflétant une orientation marché et l'autre, une orientation produit (voir le séminaire Les éléments du marketing des arts et de la culture).

Figure 2

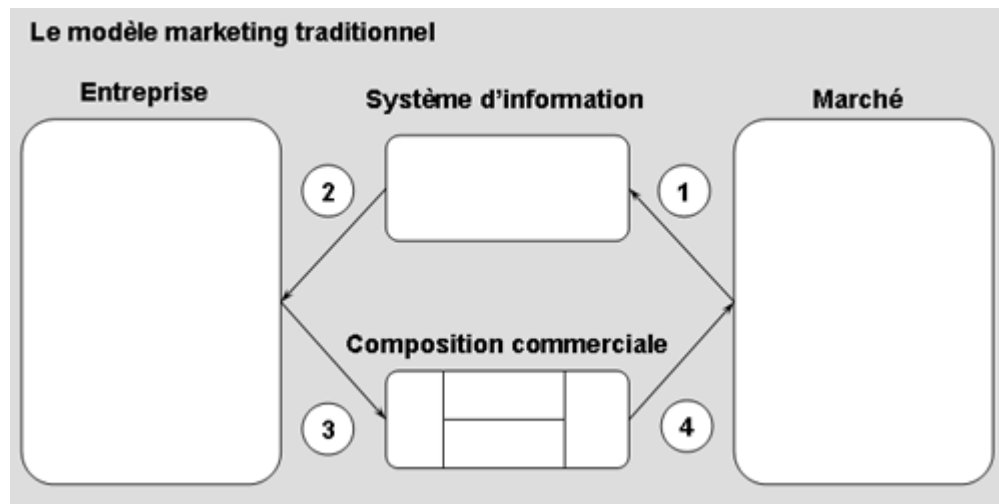
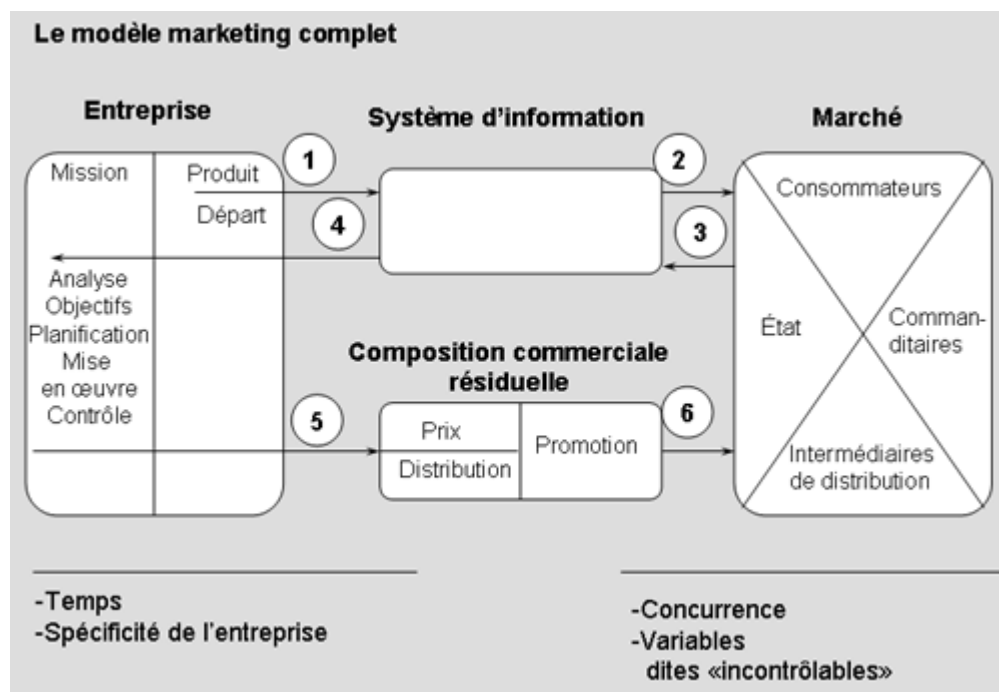


Figure 3



**Voir le séminaire :** Les éléments du marketing des arts et de la culture

## Éléments de vocabulaire

### A) LES OBJECTIFS

En général, une entreprise définit des objectifs à court, moyen et long terme. La signification de ces termes peut varier selon le cas : pour une entreprise, le court terme se définira sur un horizon d'un an alors que pour une autre, il s'agira plutôt de trois mois; de même, le long terme signifiera 10 ans pour l'une et cinq ans pour l'autre. C'est au gestionnaire de choisir l'horizon qui convient le mieux à la situation de l'entreprise à un moment précis.

Il est crucial pour une entreprise de se donner des objectifs mesurables. Pour qu'ils soient mesurables, les objectifs doivent être des « quantités » à atteindre plutôt qu'un niveau de « qualité ». Vouloir « augmenter les ventes » n'est pas un objectif dont il sera facile de mesurer l'atteinte à la fin de la période; il faudrait plutôt quantifier l'objectif, par exemple, viser une augmentation de 20 % du nombre de billets vendus. Nous ne préconisons pas d'éliminer les objectifs qualitatifs; il est en effet important d'être en mesure de qualifier ce que l'on cherche à atteindre. Notre propos est plutôt de faire saisir l'importance des aspects opérationnels de toute action de marketing.

Une fois défini, l'objectif général peut être précisé en fonction des marchés ou des segments visés, ou encore du type de clientèle recherchée.

Éléments de vocabulaire

### EXEMPLE DE DÉFINITION D'OBJECTIFS

- Augmenter les ventes d'abonnements de 10 % en deux ans.
- Porter de 60 % à 75 % le taux de réabonnement.
- Doubler le nombre de touristes qui visitent le musée entre mai et septembre.
- Générer un minimum de un million de dollars au guichet pour chaque nouveau film mis sur le marché.
- Accroître la cote d'écoute (part de marché) de 50 % d'ici trois ans.
- Persuader vingt nouveaux libraires de tenir nos nouveautés en magasin.
- Ajouter à notre réseau de distribution un nouveau territoire chaque année pour les cinq prochaines années.
- Porter notre taux de notoriété dans la population de 20 % à 30 % durant la prochaine année.
- Trouver cinq nouveaux commanditaires à 1 000 \$ chacun.

Au moment de la création de l'International Journal of Arts Management (IJAM), projet de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, nous nous étions donné un ensemble d'objectifs à la fois qualitatifs et quantitatifs. Du point de vue qualitatif, nous voulions que cette revue devienne, à long terme, LA référence en management culturel à l'échelle mondiale; à court terme, nous désirions simplement publier une revue qui soit de qualité autant par l'intérêt et la pertinence des articles que par sa facture.

Du point de vue quantitatif, nous visions l'atteinte du seuil de rentabilité en un an (notons que ceci est aussi un objectif d'entreprise), soit 500 abonnés (objectif marketing). Nous avons aussi comme objectif de compter des abonnés dans 50 pays après un an. L'objectif à moyen terme avait été fixé à 1 000 abonnés après

trois ans de publication. Nous n'avons pas d'objectif quantitatif à long terme. Les cibles de 50 pays et 1 000 abonnés ont été atteintes à la fin de la première année.

## **B) LES STRATÉGIES ET LES TACTIQUES**

Dans le cadre du présent séminaire, nous proposons une définition simple des concepts de stratégie et de tactique.

Pour nous, la stratégie se distingue de la tactique en ce sens qu'elle procède d'une vision d'ensemble des moyens à utiliser pour atteindre un objectif final (exemple : vendre 3 000 billets pour un spectacle en particulier), alors que la tactique est un ajustement ponctuel, à un certain moment, d'un élément de la stratégie (exemple : inviter les critiques à la troisième représentation plutôt que le soir de la première). Sans modifier sa stratégie initiale, le gestionnaire peut donc avoir recours à plusieurs actions tactiques pour obtenir les résultats escomptés de la stratégie. Dans certains cas, on préférera parler de moyen plutôt que de tactique, tactiques et moyens pouvant être synonymes.

Ici encore, stratégies et tactiques peuvent être définies pour l'entreprise dans son ensemble et pour la fonction marketing en particulier. Toutefois, les stratégies et les tactiques marketing découleront toujours de ce qui a été défini pour l'entreprise en général.

## **Les étapes d'un plan marketing**

### **A) LE SENS DU PLAN MARKETING**

Le processus de planification marketing oblige le gestionnaire à se poser une série de questions liées aux composantes du modèle marketing, afin que le plan marketing repose sur une base solide. Ces questions sont au nombre de cinq :

- 1) Où sommes-nous et où allons-nous? (Analyse de la situation)
- 2) Où voulons-nous aller? (Détermination des objectifs)
- 3) Quels efforts désirons-nous y mettre? (Affectation des ressources humaines, financières, techniques)
- 4) Comment voulons-nous y aller? (Composition commerciale, orientations stratégiques)
- 5) Comment procéder? (Mise en œuvre, choix tactiques)

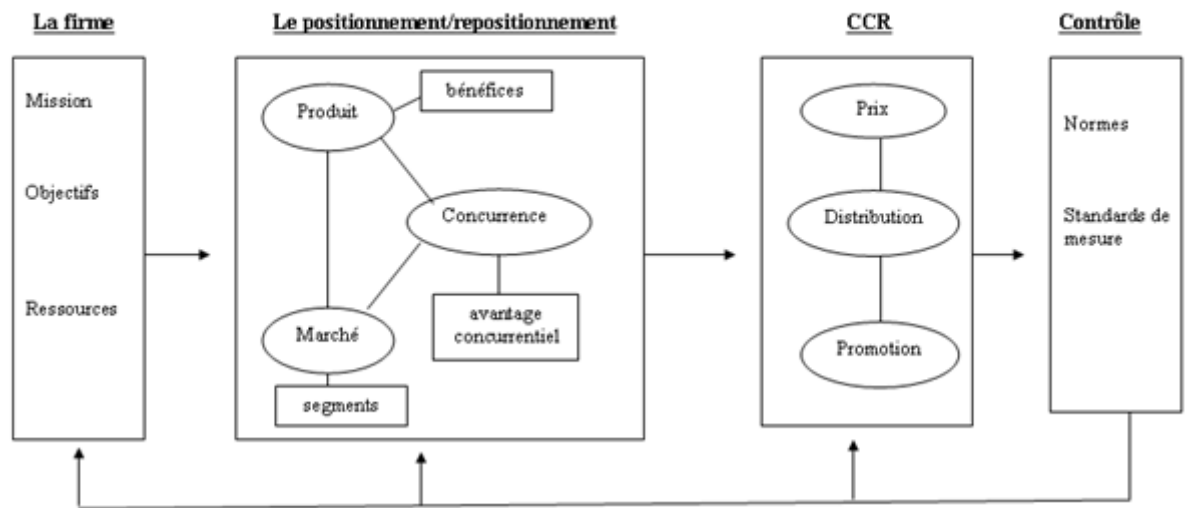
Il ne faut pas voir dans l'énoncé de ces cinq questions un cheminement linéaire. Au contraire, il est virtuellement impossible d'établir un plan marketing sans faire des allers et retours entre ces cinq questions. La planification marketing est d'abord et avant tout un processus itératif qui doit évoluer constamment pour refléter les changements dans l'environnement et les réactions des concurrents. Il n'est pas rare qu'une entreprise doive revoir périodiquement son plan marketing au cours d'une année en fonction des résultats obtenus. De même, un plan à long terme doit habituellement être révisé tous les ans; il n'emprisonne pas le gestionnaire dans une camisole de force jusqu'à ce que soit écoulée la période définie par le plan. Cette mise à jour périodique du plan à long terme permet de tenir compte des résultats et des éléments nouveaux qui surviennent et n'étaient pas envisagés lors de l'établissement du plan.

Le plan marketing est, en fait, un exercice fort utile qui permet de se donner une idée claire de la direction que doit suivre l'entreprise. C'est aussi un processus qui force le gestionnaire à considérer une à une toutes les facettes de la question, de façon structurée et organisée.

## B) LES ÉTAPES DU PROCESSUS

Nous avons établi que le plan marketing est un processus en plusieurs étapes, un processus itératif. C'est dans cette perspective qu'il faut considérer la figure suivante (positionnement/repositionnement).

### Le positionnement stratégique



Remarquons que pour bien intégrer les différents éléments de la figure pris dans leur ensemble, il faut répondre aux cinq questions que nous avons précisées ci-dessus.

Une prise de conscience de la situation dans laquelle se trouve actuellement l'entreprise est essentielle, tout comme une vision du point d'arrivée si aucun changement n'est apporté. C'est à partir de ce constat qu'il sera possible de fixer un objectif pertinent. Il est à remarquer que cet exercice n'a pas à être exhaustif; il doit être simple mais éclairant. Il ne s'agit donc pas tant d'y consacrer des efforts démesurés que de nous faire une idée précise.

Sachant où nous sommes et où nous mènera la stratégie actuelle si nous ne faisons rien pour la changer, il faut alors décider du but à atteindre. L'objectif marketing est d'abord défini en considérant la mission de l'entreprise et ses objectifs; bien sûr, toute action est prise en fonction des ressources que peut y consacrer cette entreprise, ressources tant financières, qu'humaines et techniques.

La direction (objectifs) étant justifiée par les impératifs de l'entreprise (mission, objectifs et ressources), le gestionnaire peut entamer les trois grandes étapes du plan marketing : le positionnement ou repositionnement selon le cas, la composition commerciale résiduelle et le contrôle des activités.

## Le positionnement/repositionnement

### LA NOTION DE POSITIONNEMENT

La notion de positionnement est centrale dans toute stratégie de marketing; le plan marketing doit donc reposer sur cette vision stratégique de l'entreprise.

Le positionnement peut être défini simplement par « *la place occupée par un produit dans l'esprit des consommateurs en fonction de la concurrence* ». Le gestionnaire doit donc réfléchir à ce qu'il offre comme produit et définir le ou les segments de marchés qu'il vise ainsi que la place qu'occupent ses concurrents sur ces segments dans l'esprit des consommateurs.

L'exercice de positionnement force le manager à penser de façon stratégique, car il doit considérer en même temps le produit, le marché et la concurrence comme étant trois éléments reliés et interdépendants. Cette analyse nous force à revenir aux questions suivantes : « Où suis-je sur le marché? Comment évolue ce marché? Quelle est sa taille? Si je maintiens la même stratégie, où vais-je me retrouver sur ce marché? Quels sont les segments de ce marché? Comment suis-je perçu comparativement à mes concurrents? Quelles sont les forces de mon entreprise? Y a-t-il quelque chose que je peux faire mieux que mes concurrents? Ai-je un avantage concurrentiel? Mon image dans le public est-elle positive? Mes intentions sont-elles clairement perçues? Si j'avais à inventer un slogan qui me définisse parfaitement et du premier coup aux yeux de ma clientèle, quel serait-il? » Il faut normalement faire cet exercice pour chacun des marchés ciblés par l'entreprise. Dans le présent séminaire, nous nous attarderons plus particulièrement au marché des consommateurs, mais le lecteur comprendra que la démarche doit être faite pour chacun des marchés que vise l'entreprise.

Voyons maintenant en détail chacune des trois composantes du positionnement : le produit, le marché et ses segments, et la concurrence.

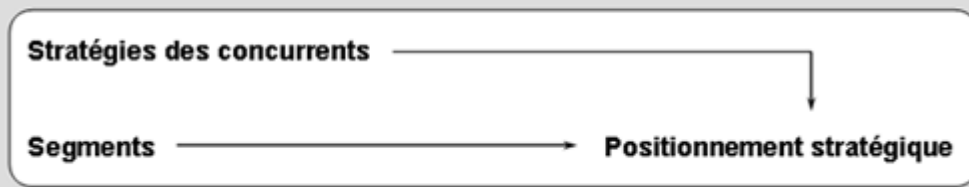
### POUR EN SAVOIR PLUS

La segmentation de marché est un concept analytique, le positionnement de produit ou, de façon plus générale, le positionnement marketing procède quant à lui d'un concept stratégique. Autrement dit, une fois la structure du marché bien comprise (segments), l'entreprise peut décider du positionnement stratégique dont elle veut se doter. À cet égard, deux types de positionnement, qui ne sont pas mutuellement exclusifs, sont alors possibles: le positionnement par rapport à un ou à plusieurs segments et le positionnement par rapport à des concurrents.

La figure ci-dessous illustre de quelle façon une entreprise décide du positionnement stratégique de ses produits. Comme on peut le voir, les deux principaux facteurs qui guident la décision de l'entreprise sont, d'une part, la structure du marché, c'est-à-dire les segments qui le composent, et, d'autre part, la position qu'occupent déjà les concurrents.



## Le positionnement du produit



### POSITION PAR RAPPORT À UN SEGMENT

Une entreprise peut vouloir adapter sa stratégie aux besoins d'un seul segment. Une telle stratégie, appelée « stratégie de marketing concentré », est surtout utilisée par les organismes culturels, qui, étant donné leurs ressources limitées et la particularité de leur mission, ont tout avantage à viser un segment précis. Dans certains cas, ce positionnement s'effectue en fonction de segments définis selon des variables sociodémographiques. Tel est, entre autres, le cas des troupes de théâtre qui se spécialisent dans le théâtre pour enfants ou pour adolescents. C'est aussi le cas de l'Orchestre symphonique de Montréal qui organise des concerts le mercredi matin et qui y attire en majorité des retraités. Dans d'autres cas, ce positionnement s'effectue en fonction de considérations géographiques. Dans la majorité des cas, cependant, les organismes culturels se positionnent en fonction de segments définis selon les bénéfices recherchés par les consommateurs.

Le positionnement d'un produit culturel en fonction des bénéfices qu'il offre et, partant, en fonction des segments qu'il vise permet au gestionnaire de déceler les produits qui sont ses principaux concurrents et éventuellement ses alliés possibles.

Toute stratégie de positionnement exige une compréhension approfondie des caractéristiques et des bénéfices recherchés par les consommateurs. Sans une telle compréhension, le positionnement devient un exercice théorique qui ne saurait appuyer les stratégies de l'entreprise. Cela implique qu'il importe de bien comprendre les critères sur lesquels les consommateurs fondent leurs préférences et leurs choix. Cette compréhension peut découler d'une étude de marché qui, toutefois, n'est pas indispensable : l'expérience du gestionnaire et l'analyse rigoureuse qu'il fait de son marché peuvent donner d'aussi bons résultats.

### POSITION PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS

Le fait de mieux comprendre les segments visés par un produit culturel améliore la capacité de positionner ce produit. Cependant, dans bien des cas, plusieurs produits culturels peuvent, à un même moment, s'adresser aux mêmes segments et offrir les mêmes bénéfices. C'est alors qu'entre en jeu le positionnement par rapport aux concurrents, aussi appelé « différenciation de produit ». Dans de tels cas, le gestionnaire doit offrir à sa clientèle un bénéfice supplémentaire faisant en sorte que son produit se distingue de celui du concurrent. La gestion de l'image de certaines vedettes est un exemple intéressant de ce phénomène par lequel on crée l'événement, tentant ainsi de démarquer une vedette par rapport à une autre.

*Exemples de positionnement sur le marché des consommateurs:*

- L'Or des cavaliers Thraces
- Au musée X, découvrez la vie et la mort à l'ère des pharaons
- Au coeur de la création québécoise

## **A) LE PRODUIT**

En marketing, nous définissons le produit comme un ensemble de bénéfices perçus par le consommateur. Cette définition nous force à adopter le point de vue du client. Bien sûr, celui-ci se procure un bien tangible en achetant un livre ou un CD, ou se voit offrir un service dans le cas d'un film, d'un spectacle ou d'une exposition. Cependant, ce qu'il achète en réalité, ce n'est pas ce bien ou ce service, mais plutôt l'expérience qu'il en retirera. Cette expérience peut varier selon ce que désire le consommateur, d'où l'intérêt de la définir comme un bénéfice à acquérir.

Nous insistons sur cet aspect lié au point de vue du client. Même dans le cas d'une approche centrée sur le produit, le manager doit toujours réfléchir en tentant « d'entrer dans la peau du consommateur ». Cet exercice permet de comprendre comment celui-ci raisonne, quelles sont ses priorités et ce qui est important pour lui. C'est le même raisonnement qui nous fait affirmer qu'il est impossible de vendre au consommateur ce qu'il ne veut pas; il est toujours possible de faire de la fausse représentation, mais habituellement le client n'est pas dupé deux fois. La clef du succès en marketing repose donc sur notre capacité de nous mettre à la place du client, de le comprendre afin de le mieux servir.

### **POUR EN SAVOIR PLUS**

Consultez la section sur le « Produit » dans le séminaire: [Les éléments du marketing des arts et de la culture](#).

## **B) LE MARCHÉ**

L'entreprise culturelle peut viser jusqu'à quatre marchés différents : le consommateur final, l'État, les commanditaires et mécènes, et les intermédiaires de distribution. Un plan marketing spécifique doit être pensé pour chacun des marchés ciblés.

Chaque marché se divise habituellement en plusieurs segments, c'est-à-dire en sous-groupes de consommateurs qui partagent des caractéristiques similaires, expriment des besoins et des désirs semblables et répondent à la même stratégie de marketing.

*Exemple:*

*L'International Journal of Arts Management (IJAM)* cible les bibliothèques universitaires et spécialisées (ministère de la Culture, bibliothèques de musées), les universitaires en management culturel ou en management d'entreprises sans but lucratif, les étudiants en gestion des arts et les managers culturels. Ces différents groupes sont autant de segments qui nécessitent une stratégie de marketing distincte. Les raisons (bénéfices recherchés) de s'abonner à la revue peuvent varier selon le segment. La bibliothèque cherche à servir sa clientèle spécialisée et s'abonne à des revues susceptibles d'intéresser la communauté qu'elle dessert; l'universitaire désire rester au fait de ce qui se fait en recherche

dans sa discipline; l'étudiant a intérêt à comprendre la matière qui lui est enseignée; et le manager a besoin de ressourcement et de suivre l'évolution des connaissances susceptibles de l'aider dans son travail. Voilà autant de segments de marchés auxquels peut choisir de s'adresser IJAM, et autant de « bénéfiques recherchés » différents qui nécessitent à tout le moins des arguments de vente différents.

### **POUR EN SAVOIR PLUS**

Consultez la section sur le « Segment » dans le séminaire : [Les éléments du marketing des arts et de la culture](#).

### **C) LES CONCURRENTS**

Pour chaque segment de marché il existe habituellement un ou plusieurs concurrents qui nous disputent la clientèle. Pour vaincre la concurrence et attirer le consommateur, l'entreprise doit idéalement disposer, dans son arsenal marketing, d'un élément perçu par le client éventuel comme étant supérieur. Cet « élément supérieur » est en fait ce que l'on appelle en marketing « l'avantage concurrentiel ». Il s'agit de quelque chose qui est particulier à l'entreprise et que les concurrents n'ont pas ou ne peuvent se procurer.

Par exemple, certaines entreprises ont, pour la fabrication du produit, un avantage qui leur assure un coût de revient très bas qu'à défaut de posséder cet avantage les concurrents ne réussissent pas à obtenir. Grâce à ce faible coût de revient, l'entreprise peut offrir les prix les plus bas du marché. Certaines entreprises contrôlent le réseau de distribution ou se sont trouvé un porte-parole si crédible qu'aucun concurrent ne peut égaler son impact. D'autres encore offrent un produit supérieur par sa qualité ou par son unicité.

Le domaine culturel possède un avantage que n'ont pas d'autres secteurs de l'économie car, habituellement, chaque artiste cherche à se démarquer de ses pairs par une démarche qui lui est propre et qui le caractérise. Souvent, par conséquent, l'avantage concurrentiel sera simplement le produit offert par l'entreprise. Toutefois, dans le cas des entreprises qui, pour une multitude de bonnes raisons, ne se distinguent pas par leurs produits (dans l'esprit des consommateurs), un avantage lié à l'un ou l'autre des éléments de la composition commerciale est crucial.

*Exemple:*

Sur le marché des revues et magazines d'affaires dans le domaine culturel, il existe deux formes de concurrence directe : les magazines qui publient des articles courts d'ordre général et pratique et les revues spécialisées qui proposent plutôt des articles de recherche ou de réflexion. IJAM a choisi de se positionner dans le segment des revues spécialisées. Dans ce créneau, il existe au moins cinq concurrents : deux revues spécialisées dans le domaine des musées et du patrimoine qui publient des articles portant sur le management, une troisième qui traite d'économie de la culture, une quatrième, de recherche sur les politiques culturelles et une dernière qui traite de sujets divers mais surtout de politiques culturelles. IJAM choisi de développer un créneau particulier, soit celui d'une revue spécialisée dans le management des entreprises culturelles dans le secteur tant des arts d'interprétation et du patrimoine que des industries culturelles (disque, audiovisuel, édition) qui intéresse à la fois l'universitaire et le manager de haut

niveau. Cette particularité est susceptible de lui procurer un avantage concurrentiel parce que, si quatre des cinq concurrents publient des articles sur le management, aucun n'en fait son seul et unique produit.

## Les trois autres variables

### INTRODUCTION

Le positionnement de l'entreprise sur chacun des marchés et des segments visés étant clairement défini, le gestionnaire peut maintenant réfléchir aux trois autres variables de la composition commerciale que sont le prix, la distribution et la promotion.

Cet exercice se fait d'abord en pensant « stratégie » puis en définissant des tactiques pour obtenir le résultat escompté selon la stratégie (les tactiques se trouvent à la section 'Les étapes d'un plan marketing', sous-section 'b) Les étapes du processus'). Ainsi, dans la première étape, il faut réfléchir à la direction à suivre et, dans la deuxième, aux moyens d'atteindre le but fixé par la direction.

L'exercice de positionnement auquel nous nous sommes astreints précédemment nous a révélé les bénéfices que le client attend de notre produit et nous savons aussi comment celui-ci se distingue de ce qu'offrent les concurrents. Il est maintenant plus facile de songer aux moyens d'attirer les clients visés.  
Les trois autres variables

### A) LA VARIABLE PRIX

Dans un premier temps, il nous faut justifier la direction adoptée quant à la variable prix, répondre à la question, « quel résultat recherchons-nous par notre stratégie de prix? ». En fixant le prix juste que le consommateur est prêt à payer, toute organisation désire évidemment maximiser ses revenus. Pour ce faire, elle peut avoir recours à diverses stratégies : prix de prestige (lors de l'organisation de galas ou d'événements bénéfiques, par exemple), prix d'étudiants, prix de dernière minute ou soldes. La tactique correspondra alors au prix exact fixé.

Rappelons-nous la définition donnée à la variable prix :

*Le prix résulte de l'ensemble des éléments que sont la valeur monétaire, les dépenses associées à une sortie, l'effort que le consommateur doit fournir, c'est-à-dire le temps qu'il doit consacrer à la recherche et à la consommation du bien ou du service, et le risque qu'il perçoit associé à la satisfaction qu'il en tirera.*

Il est utile de rappeler ici que le prix d'un produit n'est pas le seul élément considéré par le consommateur. Bien sûr, il s'agit toujours d'un élément pris en compte dans une décision d'achat, mais les quatre variables de composition commerciale jouent un rôle dans cette décision et il arrive souvent que le consommateur soit prêt à payer plus cher parce qu'il désire un avantage supplémentaire. Par ailleurs, justement pour cette raison, fixer un prix pour un produit est souvent la décision la plus difficile que le manager aura à prendre, car, comme nous l'avons déjà mentionné, le prix juste est celui que le consommateur est prêt à payer. Voilà une définition qui n'aide en rien le manager dans son

quotidien, mais qui reflète là encore l'importance de nous mettre dans la peau du consommateur pour prendre toute décision de marketing.

## **EXEMPLES DE STRATÉGIE DE PRIX**

### **Exemples d'énoncés de stratégies de prix:**

- Maximiser les revenus dans toutes les catégories de prix
- Projeter une image de prestige
- Attirer les étudiants
- Susciter l'essai du produit
- Pénétrer le marché au maximum
- Suivre le leader du marché
- Offrir le prix le plus bas sur le marché

#### *Exemple :*

Prenons l'exemple des segments de marché d'une compagnie de théâtre. Nous savons qu'il existe, sur la base des composantes temps et argent de la variable prix, deux groupes importants de clients : ceux qui ont le temps d'aller au théâtre mais dont les moyens sont limités, et ceux pour qui le prix n'a pas autant d'importance mais qui disposent de peu de temps libre. Si la compagnie a pour objectif de maximiser ses revenus au guichet, il lui faudra tenir compte des besoins de ces deux segments et adopter une stratégie de prix différenciée. Cette stratégie pourrait consister, d'une part, à fixer un prix aussi bas que possible pour le segment sensible au prix mais qui dispose de temps et, d'autre part, à imposer une prime au segment pour lequel le prix est secondaire mais qui est prêt à payer un supplément en échange d'un avantage particulier, par exemple le loisir d'échanger son billet contre une place équivalente lors d'une autre soirée.

Par ailleurs, la tactique, le moyen utilisé pour obtenir les résultats escomptés selon la stratégie réfère au montant exact qui sera exigé comme prix d'un billet simple ou d'un abonnement. Dans le cas de l'abonnement, on pourra offrir un rabais de 25 % pour attirer les consommateurs sensibles au prix et annoncer un abonnement flexible (stratégie), à un prix de 25 % supérieur à la normale (tactique), à l'intention du segment qui désire pouvoir bénéficier du privilège d'échanger son billet pour un autre soir. De même, on fixera des prix « étudiants » (stratégie) à 10 \$ (tactique), des prix de « dernière minute » (stratégie) offrant une réduction de 50 % (tactique) et, peut-être, augmentera-t-on les prix pour les représentations supplémentaires (stratégie), sachant que le spectacle prend automatiquement de la valeur quand il reçoit ainsi la sanction du public. Par exemple, cette augmentation pourrait être de 20 % (tactique).

Voir : C. Beauregard, F. Colbert et L. Vallée, "Aller au théâtre, c'est trop cher?", Cahiers de théâtre *Jeu*, Vol. 82, n° 1, mars 1997, pp 134-138.

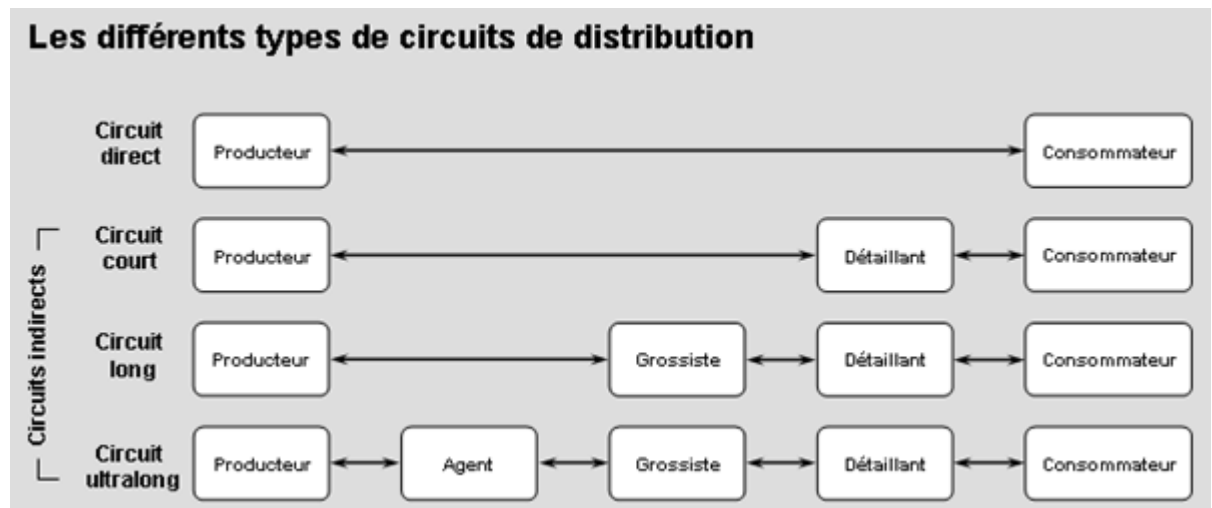
## **B) LA VARIABLE DISTRIBUTION**

La variable distribution réfère au déplacement d'un bien ou service du producteur jusqu'au consommateur. Il s'agira donc soit d'une tournée, dans le cas d'une entreprise de spectacles, soit d'une exposition itinérante, dans le cas d'un musée, soit de la livraison d'un livre, d'un disque ou d'un film (en salle ou en cassette

vidéo ou DVD). Ce déplacement se fait par une série d'intermédiaires de distribution.

Nous distinguons habituellement trois composantes dans la variable distribution : les circuits ou réseaux de distribution, la distribution physique et la localisation de l'unité de vente.

Dans le cas des circuits ou réseaux de distribution, il s'agit du choix des intermédiaires utilisés par le producteur pour atteindre le consommateur et de la gestion des relations avec eux. Une entreprise peut décider de faire affaire directement avec le public ou de passer par des intermédiaires pour atteindre ce même public



#### Exemples de stratégies de distribution:

- Maximiser le contrôle du réseau
- Maximiser le nombre de points de vente
- Optimiser le niveau de service à la clientèle
- Minimiser les coûts de distribution
- Choisir les détaillants les plus prestigieux
- Éliminer le besoin d'intermédiaires
- Exploiter au moins un magasin dans toutes les villes de 25 000 habitants et plus
- Assurer un service de livraison en 24 heures

#### POUR EN SAVOIR PLUS

Consultez la section sur la « Distribution » dans le séminaire Les éléments du marketing des arts et de la culture.

Dans le cas de la distribution physique, il faut assurer le transport des produits (par exemple: des livres) ou du personnel et des équipements de la tournée aux destinations ou aux points de vente.

Enfin, le lieu où se situera l'unité de vente, que ce soit une salle de spectacle, un musée, un disquaire, une salle de cinéma ou une librairie, est souvent une décision

stratégique cruciale, car un choix judicieux peut donner à l'entreprise un avantage concurrentiel important. Ainsi, pour un libraire dont la clientèle se compose d'étudiants, être situé à proximité d'un campus est bien; cependant, occuper le seul emplacement disponible pour tenir ce type de commerce est mieux, car tout concurrent sera plus éloigné du campus et la distance supplémentaire à parcourir pourra décourager les étudiants. Notons, par contre, qu'en étant plusieurs dans un même périmètre des libraires pourraient décupler leur force d'attraction; en effet, plus le choix est vaste et plus le consommateur est prêt à se déplacer sur de longues distances pour obtenir l'avantage que représente la possibilité d'avoir accès à un éventail plus important. C'est le principe des centres commerciaux, qui offrent sous un même toit tous les produits que désire un consommateur sans que ce dernier n'ait à multiplier ses déplacements.

Ici encore, la décision stratégique dépend de la direction choisie. Ainsi, une troupe itinérante doit décider soit de faire elle-même le démarchage de sa tournée auprès de diffuseurs éventuels, soit d'engager un agent qui le fera à sa place; un éditeur peut choisir de vendre directement au consommateur sans passer par un intermédiaire (en créant un club de livres, par exemple) ou de recourir aux circuits habituels – agent, distributeurs et libraires. La tactique portera sur le choix du type de personnes ou d'entreprises qui auront à agir comme intermédiaires et sur le soutien que l'entreprise offrira à ces intermédiaires (matériel publicitaire, politique de retour des invendus). Dans le cas d'une tournée, la stratégie de distribution physique correspond à l'ordonnancement des différentes villes où se produira la compagnie et la tactique, au choix des moyens de transport ou des hôtels. En ce qui concerne la localisation, la stratégie est le choix de l'emplacement où ouvrir le commerce et la tactique, l'aménagement des lieux et le service à la clientèle.

### **C) LA VARIABLE PROMOTION**

La variable promotion dispose de quatre outils pour faire passer un message : la publicité payée, la vente de personne à personne, la publicité gratuite et la promotion des ventes.

Pour un grand nombre de petites entreprises du domaine des arts, dont les moyens financiers sont limités, le recours aux deux derniers outils, soit la publicité gratuite et la promotion des ventes, s'avère l'unique façon possible d'annoncer le produit.

La stratégie, dans le cas de la variable promotion, consistera à doser l'utilisation des quatre outils et à prendre certaines décisions pour atteindre l'objectif de communication.

Il est important de faire la distinction entre l'objectif marketing et l'objectif de communication. Dans le premier cas, nous nous intéressons aux résultats recherchés pour l'ensemble des quatre variables de la composition commerciale; dans le deuxième cas, au message que nous voulons transmettre au marché. Par exemple, si notre objectif marketing est d'augmenter les ventes de 20 %, notre objectif de communication pourra être d'accroître d'autant notre taux de notoriété. Nous choisirons alors le message non pas tant pour persuader le consommateur d'acheter notre produit que pour accroître le nombre de personnes qui nous connaissent. Une augmentation du nombre de consommateurs potentiel qui nous connaissent signifie habituellement une hausse des ventes.

Sur le plan de la tactique, nous choisirons tel média de préférence à tel autre, telle date de parution et tel format. Nous déciderons du graphisme, de la firme qui réalisera le matériel promotionnel et ainsi de suite. Exemple concret: article IJAM Braun, vol. 2 no 2.

#### **Exemples de stratégies de promotion:**

- Projeter une image de prestige
- Assurer la couverture, lors du lancement, par 80 % des médias
- Vanter la facilité d'accès au lieu
- Donner une image jeune pour renouveler le public

**Pour en savoir plus**, voir les séminaires sur « Le plan de commandites » et « Le plan de communication ».

### **Moyens de contrôle/plan de rechange**

#### **EXPLICATIONS ET EXEMPLE**

#### **Les moyens de contrôle et le plan de rechange (ou « plan B »)**

Aucun plan marketing n'est complet si on ne peut pas juger si l'objectif a été atteint. Il faut alors se poser les questions suivantes : Comment vais-je suivre ma progression et savoir si je suis en voie d'atteindre l'objectif fixé? À partir de quel moment puis-je considérer que je cours au désastre? Comment vais-je en être informé? Quels seront mes moyens pour corriger le tir?

C'est ici qu'entre en jeu un bon système d'information marketing et, en particulier, un système de données internes.

#### **POUR EN SAVOIR PLUS**

Consulter la section sur le « Système d'information marketing » dans le séminaire [Les éléments du marketing des arts et de la culture](#).

Il faut que l'entreprise se donne les moyens de suivre régulièrement la progression de ses ventes. Pour certaines, régulièrement signifiera toutes les semaines, pour d'autres tous les mois. L'outil le plus simple est habituellement l'état comparatif avec les ventes de l'année précédente pour la même période. Le suivi de la provenance géographique de la clientèle est un autre moyen. Dans certains cas, il faut se tenir informé des tendances du marché et, par conséquent, être abonné à des périodiques spécialisés ou consulter les statistiques publiées par des agences spécialisées comme [l'Observatoire de la culture du Québec](#).

Quel que soit l'outil choisi pour suivre les résultats, il faut aussi tenter de prévoir l'imprévisible et, surtout, décider d'avance des moyens à prendre pour relancer une campagne qui ne lève pas. Doit-on prévoir un budget pour faire un supplément d'annonces? Ou offrir des billets gratuits à certains groupes ciblés? Ou encore réduire le budget des dépenses? L'important, ce ne sont pas tant les moyens choisis que l'exercice de prévision et le fait d'être prêt au pire.



*Exemple :*

Pour suivre la réalisation de son plan marketing en termes de résultats, IJAM a utilisé plusieurs moyens : d'abord un suivi hebdomadaire du nombre d'abonnements vendus, puis une analyse de la provenance tant géographique (pays) que par segment (bibliothèques, universitaires, étudiants, managers) de ces abonnées. Périodiquement, le taux de réabonnement par segment et les caractéristiques de ces consommateurs (p. ex., selon la taille de l'entreprise pour ce qui est du segment des managers) sont analysés. Une autre mesure est donnée par l'analyse des « clics » ou « hitbox » : le responsable de la promotion non seulement suit le nombre de « clics » reçus par période, mais vérifie aussi la provenance par pays.

## **Un exemple concret**

### **EXPLICATIONS ET EXEMPLE**

Dans cette section nous présentons une analyse de cas pour rendre concrètes les notions abordées dans la première section. Nous procéderons en utilisant à la fois les cinq questions d'un plan marketing et le modèle de la figure 3. Aux fins de notre illustration, nous appellerons « l'entreprise » la salle de spectacle qui nous servira d'exemple.

### **ANALYSE DE LA SITUATION**

#### **Historique et mission**

L'entreprise a été fondée il y a dix ans dans une ville de moyenne importance en réponse aux pressions de différents groupes, soit artistes, gens d'affaires et élus municipaux. D'une capacité de 400 places, la salle a été construite grâce à une subvention de la province et à une autre de la municipalité et aussi à l'implication des gens d'affaires de la ville.

L'énoncé de mission de l'entreprise se lit comme suit :

*Favoriser le développement culturel des citoyens de la ville en mettant l'accent sur l'éducation des clientèles, le développement de produits artistiques locaux et le développement de jeunes talents, tout en accueillant des spectacles professionnels en tournée.*

#### **Les résultats à ce jour**

La salle est utilisée environ 60 % du temps, les trois quarts de ce temps par des spectacles de troupes itinérantes professionnelles de différents domaines des arts de la scène – théâtre, danse, musique classique, humoristes et chanteurs – et le dernier quart par des troupes amateurs de la région et pour des événements sociaux de toute sorte.

#### **Là où l'entreprise veut se trouver dans cinq ans**

Parmi les spectacles donnés, un ou deux par saison visent la clientèle jeunesse. Par contre, des spectacles destinés au jeune public se donnent un peu partout dans la

région, principalement dans les écoles, par des troupes itinérantes professionnelles qui n'ont pas de port d'attache.

Les dirigeants de l'entreprise aimeraient accroître le taux d'occupation de la salle en créant un centre de diffusion de spectacles pour la jeunesse qui deviendrait la référence dans la région.

L'objectif de l'entreprise se définit donc comme suit : « créer un centre de diffusion de spectacles pour la jeunesse qui s'adresse à la fois aux écoles et au grand public, qui propose une programmation diversifiée pour tous les groupes d'âge et qui soit perçu, dans cinq ans, comme une référence dans la région ».

Un exemple concret

## **LES OBJECTIFS MARKETING**

À partir de l'objectif de l'entreprise défini précédemment sur un horizon de cinq ans, le responsable marketing doit fixer des objectifs marketing à court, moyen et long terme. Dans ce cas-ci, il pourrait vouloir porter le taux d'occupation à 65 % dans un an, à 70 % dans trois ans et à 75 % dans cinq ans.

Ce taux d'occupation peut se traduire en nombre de jours et en nombre de représentations pour la jeunesse, ce qui veut dire, sur une possibilité de 300 jours ouvrables, par exemple, 45 jours pour autant de représentations (à réaliser sur un horizon de cinq ans).

En termes d'objectifs à atteindre, nous avons donc ici des objectifs opérationnels clairs et un horizon de temps précis.

Cet énoncé d'objectifs doit maintenant être confronté à la capacité du marché : la région dans laquelle se trouve l'entreprise peut-elle faire vivre 45 représentations qui s'adressent au jeune public? Dans l'affirmative, quelle sera la répartition optimale entre représentations scolaires et représentations grand public, compte tenu du nombre d'écoles et de la population totale? Prenons comme hypothèse que le gestionnaire arrive à la conclusion que le marché existe, que de toute façon les troupes itinérantes préféreraient présenter leur spectacle dans une salle plutôt que dans un gymnase d'école et que la répartition doit être de quinze matinées grand public et trente matinées scolaires.

La répartition étant décidée, le gestionnaire doit maintenant analyser le nombre de billets à vendre pour boucler le budget que nécessite l'organisation de cette saison jeunesse. C'est à ce moment qu'il répartira son objectif de revenus entre trois marchés, soit le consommateur final composé de deux segments (scolaire et grand public), les commanditaires et les gouvernements. Pour chacun de ces marchés il développera une stratégie marketing devant permettre d'atteindre l'objectif sur le marché en question. Comme l'entreprise n'a pas besoin d'intermédiaires entre elle et son marché puisqu'elle est diffuseur, le quatrième marché (intermédiaires de distribution) n'existe pas pour elle.

Supposons que nous pouvons raffiner nos objectifs marketing, qui se traduisent maintenant comme ceci : « La direction marketing doit générer 30 000 \$ de recettes-guichet en offrant trente représentations scolaires et quinze représentations grand public. Aux fins de cet exemple, supposons que l'objectif scolaire est de 20 000 \$ et celui grand public de 15 000 \$; supposons aussi que

l'on veuille obtenir 5 000 \$ de commandites et 10 000 \$ de subventions gouvernementales ».

Le manager connaît maintenant avec précision l'ampleur de la tâche à accomplir et peut se pencher sur la composition commerciale optimale devant lui permettre d'atteindre l'objectif. Il ne lui reste qu'à répartir ces objectifs selon l'horizon de temps : un an, trois ans, cinq ans.

## **LE POSITIONNEMENT**

Analysons successivement les trois marchés de l'entreprise.

### **Le positionnement par rapport au consommateur final**

Le premier élément de la trilogie du positionnement est le produit défini en termes de bénéfices pour le consommateur. Dans la région concernée, le consommateur est déjà desservi par des troupes qui visitent les écoles. Notons que même si c'est l'enfant qui jouit du produit, ce n'est pas lui qui prend la décision d'achat; en ce sens, le consommateur n'est pas l'enfant mais le décideur scolaire ou le parent. La question à se poser devient donc celle-ci : quel(s) bénéfice(s) puis-je offrir aux consommateurs – les écoles et les parents – pour les attirer à la salle.

Le marché du spectacle pour la jeunesse peut donc être divisé en au moins deux segments : les écoles qui désirent offrir une programmation de spectacles à leurs élèves et les parents qui voudraient amener leurs enfants au théâtre.

Dans le premier cas, un bénéfice susceptible d'intéresser les écoles pourrait être d'offrir une « meilleure expérience aux enfants » dans un lieu spécialement aménagé. Dans le deuxième cas, le bénéfice recherché par les parents pourrait être le désir de mettre leur progéniture en contact avec les arts de la scène parce qu'ils croient que ceux-ci se doteront ainsi d'un bon bagage pour l'avenir.

Sur le plan de la concurrence, nous pouvons définir la concurrence directe sur le segment « écoles » comme étant toutes les compagnies qui se produisent en tournée, et l'avantage concurrentiel comme étant le fait d'offrir une qualité supérieure grâce à un lieu spécifiquement aménagé pour le spectacle. Quant au segment « parents », nous pourrions penser que, ces derniers n'ayant pas accès à des spectacles en salle pour les enfants, nous sommes uniques et détenons l'avantage concurrentiel suprême.

### **Le positionnement par rapport aux commanditaires**

Les commanditaires, pour leur part, peuvent vouloir soutenir une cause qu'ils trouvent juste, ou bien se servir de cette opération pour atteindre un segment de marché compatible avec celui qu'ils visent pour leurs propres produits. Voilà des exemples de bénéfices que nous pouvons chercher à leur vendre. Quant aux commanditaires potentiels sur ce marché, logiquement nous pourrions penser aux entreprises qui vendent des produits destinés aux enfants ou à celles qui ont leur siège social sur le territoire.

L'avantage concurrentiel de l'entreprise réside probablement dans la renommée de la salle et dans son image de salle professionnelle.

## **Le positionnement par rapport à l'État**

Le positionnement par rapport aux gouvernements doit être pensé en fonction des critères établis pour les programmes de subvention destinés aux diffuseurs jeune public. L'entreprise doit démontrer que ses activités répondent aux normes de ces programmes.

Quant à l'avantage concurrentiel, il faut se souvenir que les décisions sont basées sur l'évaluation de la qualité artistique effectuée par des jurys de pairs. C'est donc dans la qualité du produit sur le plan artistique que l'entreprise trouvera son avantage concurrentiel.

Nous avons déterminé les trois éléments composants le concept de positionnement pour chacun des trois marchés que vise l'entreprise. Voyons maintenant les autres variables de la composition commerciale.

## **LA VARIABLE PRIX**

Examinons cette question pour chacun des trois marchés de l'entreprise.

### **Le prix et le marché des consommateurs**

Dans une stratégie de prix, l'entreprise doit toujours considérer les pratiques des entreprises qui offrent des produits semblables ou des produits substitués, pas nécessairement pour les imiter mais pour savoir ce qui se passe sur le marché; elle doit aussi faire une analyse de son seuil de rentabilité. Elle pourra choisir de s'aligner sur le prix fixé par le leader de ce marché ou, si elle croit que son avantage comparatif lui donne plus de latitude, déterminer un niveau de prix plus élevé en fonction d'un objectif à atteindre.

Si, dans le cas qui nous occupe, nous nous considérons les leaders sur le marché (ou les seuls sur ce marché), nous devons nous demander à quel prix en moyenne vendre les billets pour atteindre le revenu projeté de 30 000 \$ tout en tenant compte de la capacité et de la volonté de payer des consommateurs. Nous pouvons baser notre jugement sur le coût par enfant engagé par les écoles qui accueillent des troupes et la capacité de payer des parents. Nous devons aussi déterminer ce prix en tenant compte de l'objectif de revenus à atteindre et de notre structure de coûts.

Par exemple, s'il en coûte aux écoles cinq dollars par enfant pour accueillir une troupe itinérante, nous pourrions envisager des scénarios où notre prix serait supérieur ou inférieur; des scénarios de prix à 4 \$, 5 \$, 6 \$ ou 7 \$ fixeraient le nombre de billets à vendre, pour atteindre l'objectif de revenus de 20 000 \$, à respectivement 5000, 4000, 3333 et 2888 billets. La décision devra tenir compte de notre évaluation de notre avantage concurrentiel; plus celui-ci est perçu comme étant grand par les directions d'écoles, plus le prix peut être élevé.

Pour ce qui est du marché grand public, si nous croyons que la qualité de l'expérience que nous offrons est telle que l'entreprise peut se permettre d'exiger 10 \$ par enfant, il suffirait alors de vendre 1500 billets pour atteindre notre objectif de 15 000 \$; chaque fois que nous abaissons le prix moyen, la quantité de billets à vendre augmente d'autant. Pour les consommateurs des matinées grand public, diverses stratégies de prix sont possibles : prix de groupe, prix familial, prix

d'abonnement, prix par spectacle. Il faut alors viser un prix moyen et anticiper le nombre de places vendues par catégorie de prix.

### **Le prix et le marché des commanditaires**

Une façon de réfléchir à la stratégie de prix dans le cas des commanditaires est de choisir entre la stratégie qui vise à dénicher un commanditaire majeur à 5 000 \$, ou dix commanditaires à 500 \$ chacun, ou à différentes combinaisons de ces deux possibilités. Encore une fois, c'est la structure du marché et l'évaluation qu'en fait le gestionnaire qui déterminera la stratégie à adopter. Si nous savons qu'il existe un ou un petit nombre de commanditaires susceptibles de vouloir s'associer à une entreprise comme la nôtre, décider d'un commanditaire unique pourrait être le scénario à privilégier. Il faut cependant prendre conscience que nous serons alors à la merci de ce commanditaire qui, en se retirant, nous laissera sans revenu dans cette catégorie.

### **Le prix et le marché de l'État**

Dans le cas des gouvernements, ce sont encore une fois les critères des programmes qui dicteront la décision du montant à demander à chaque ordre de gouvernement. Habituellement, les critères des programmes d'aide sont suffisamment précis pour permettre de déterminer ce montant.

### **LE SEUIL DE RENTABILITÉ**

Il existe une façon simple de calculer le niveau de vente qui nous permet de faire un profit ou un déficit zéro, c'est-à-dire le moment où les ventes et les dépenses s'équilibrent. Il suffit de déterminer les coûts fixes de l'opération et les coûts qui varient en fonction du nombre d'unités vendues.

Exprimé très simplement, un coût fixe est une dépense qui ne variera pas même si le nombre d'unités vendues change; les frais de chauffage ou les taxes municipales sont des exemples de coûts fixes, de même que le salaire des permanents ou le coût de la publicité dans la presse. Le coût d'impression d'un livre ou les frais de poste pour expédier la commande sont des exemples de frais variables.

Pour connaître le nombre d'unités qu'il faut vendre pour couvrir ses frais, il faut calculer la marge brute sur chaque unité vendue et diviser le montant des frais fixes par cette marge. Par exemple, si je sais que le coût d'impression du livre à l'unité est de 8 \$, que les frais de poste sont en moyenne de 2 \$ et que le prix de vente au distributeur est de 30 \$, je sais que ma marge brute est de 20 \$ ( $30 - (8+2) = 20$ ). Par ailleurs, si le calcul de mes frais fixes arrive à un montant de 100 000 \$, le nombre d'unités à vendre est de 5000 (100 000 \$ divisé par 20 \$).

Pour une discussion plus approfondie du calcul du seuil de rentabilité, voir le séminaire [Les éléments du marketing des arts et de la culture](#).

### **LA VARIABLE DISTRIBUTION**

Dans le cas d'une salle de spectacle, la décision stratégique à prendre concerne son emplacement; nous devons utiliser des critères comme l'accès (transport en commun, en voiture) ou la proximité d'autres lieux de loisirs susceptibles de

produire un effet de synergie positive avec notre salle (centre communautaire, cinémas).

L'aspect « tactique », pour sa part, réfère à un point important : le service à la clientèle. Accueillir des groupes scolaires ou des familles avec enfants requiert en effet une organisation différente de celle qu'implique une saison normale pour adultes. Quel niveau de service pouvons-nous nous permettre d'offrir? À l'intérieur des paramètres que nous nous fixons, quels sont les éléments clefs à considérer? La réponse à ces questions pourra exiger un aménagement des lieux spécifique : vestiaires pour les enfants, toilettes, système de réservation et d'achats de billets par téléphone, sur place, via un site Internet.

## **LA VARIABLE PROMOTION**

Il faut ici décider du dosage des quatre éléments de la composition promotionnelle que sont la publicité, la vente personnelle, la publicité gratuite et la promotion des ventes. Le budget consacré à cette activité conditionnera évidemment les décisions qui seront prises.

### **La promotion et le marché des consommateurs**

L'entreprise vise deux segments de marchés : les consommateurs et les écoles.

Dans le premier cas, une stratégie de vente personnelle (p. ex., télémarketing) n'est probablement pas appropriée, compte tenu des moyens modestes de l'entreprise. Une stratégie possible serait alors la distribution d'un dépliant dans tous les foyers de la ville appuyée par une campagne de relations de presse. Nous pourrions aussi envisager une stratégie de relations de presse qui appuie la parution d'une série d'annonces journaux et radio. Toutes les combinaisons sont possibles en fonction du budget et de la disponibilité des médias.

Pour ce qui est des écoles, l'entreprise n'a probablement pas le choix d'utiliser la vente personnelle accompagnée d'un dossier de présentation de la saison. Elle devra aussi se servir des mécanismes prévus par la commission scolaire. La stratégie de vente personnelle est efficace quand le nombre d'acheteurs est restreint, ce qui est le cas ici, et surtout quand la décision d'achat est complexe ou que l'investissement est important. Comme il s'agit de changer les habitudes des écoles, que le prix exigé est plus élevé et que l'école devra en plus louer des autobus, il ne suffira pas d'expédier un dépliant publicitaire pour vendre l'idée d'amener des enfants à un spectacle au théâtre.

### **La promotion et les marchés des commanditaires et de l'État**

Le démarchage auprès des commanditaires et des gouvernements se fait obligatoirement par un contact direct appuyé de documents pertinents. Pour les gouvernements, le contenu du document est déjà déterminé puisqu'il s'agit de remplir un formulaire de demande de subvention. En ce qui a trait aux commanditaires éventuels, il est important de ne pas les submerger d'une avalanche de documents ou d'un dossier volumineux; il faut se rappeler que ces entreprises sont extrêmement sollicitées. Un document de quatre pages suffit habituellement. Celui-ci doit être clair et facile à lire, et son contenu ciblé en fonction des objectifs que cherche à atteindre le commanditaire éventuel. À titre d'exemple, ce document pourra contenir un bref historique de l'entreprise (deux ou

trois paragraphes), un énoncé de mission (un paragraphe), l'objectif de la campagne de financement, la composition du conseil d'administration de l'entreprise, un état sommaire des revenus et dépenses de l'année écoulée et une projection pour l'année qui vient (sur une page).

## **MOYEN DE CONTRÔLE ET PLAN B**

Le contrôle des opérations marketing se fait à partir d'un échéancier et de normes à atteindre. Il faut aussi déterminer qui aura la responsabilité pour chacun des aspects du plan.

Pour établir un échéancier, il est utile de fonctionner à reculons, en partant du point à atteindre et en prévoyant chacune des étapes et leur durée, de la fin au début des activités.

Sur le marché des écoles, il faut savoir à quel moment de l'année les responsables planifient les activités qui seront offertes aux élèves. Si nous savons que la décision pour toute l'année se prend au mois d'août, il faut alors déterminer à quelles dates poster le matériel de vente et téléphoner aux responsables de la décision. Ceci étant établi, il faut prévoir le temps nécessaire à la préparation du matériel à envoyer.

Le même principe s'applique au marché grand public. Si nous pensons qu'il faut entreprendre la campagne d'abonnements en mai, il faut définir les étapes nécessaires et déterminer le temps qu'il faudra pour préparer le contenu de chacune de ces étapes.

Le même exercice s'impose pour aborder et convaincre un ou plusieurs commanditaires. Quant aux gouvernements, ils publient les dates limites pour la soumission de demandes de subventions; il faut procéder en tenant compte de ces dates.

Le plan B consiste pour l'entreprise à décider ce qu'elle fera si elle s'aperçoit qu'elle ne sera pas en mesure d'atteindre un de ses objectifs. Elle doit aussi déterminer le moment où la décision devra être prise. Cet exercice doit être fait pour chacun des deux segments du marché des consommateurs, pour le marché des commanditaires et pour celui des gouvernements. Par exemple, l'entreprise connaît la date approximative à laquelle elle recevra les réponses à ses demandes de subvention. Qu'arrive-t-il si ces réponses sont toutes négatives ou même qu'une seule est négative? Sur lequel des deux autres marchés va-t-elle pouvoir compter pour combler ce manque à gagner? Quels moyens supplémentaires va-t-elle pouvoir y consacrer, en personnel et en argent? Quel effet cela aura-t-il sur l'ensemble du budget de l'opération? Devra-t-elle envisager un déficit pour la première année d'exploitation? Dans l'affirmative, comment va-t-elle le financer? Devra-t-elle plutôt modifier l'horizon visé pour atteindre son objectif (repousser d'un an l'atteinte de son objectif à court terme)? Devra-t-elle couper dans ses budgets? Au besoin, où?

Autant de questions auxquelles il vaut mieux répondre d'avance au risque de se retrouver devant un problème sans avoir le temps de réagir correctement.

## Un aide-mémoire : l'audit marketing

### L'audit marketing

Pour faire une analyse approfondie de la démarche marketing de son organisation, un manager peut effectuer ce que nous appellerons un « audit marketing ». L'audit marketing est un examen critique en profondeur, systématique et périodique des grandes orientations marketing d'une entreprise dans son environnement et des moyens qu'elle met en œuvre pour les réaliser. Cette vérification permet à l'entreprise de résoudre les problèmes courants, de renforcer ses compétences par rapport aux concurrents et d'améliorer l'efficacité et la rentabilité de ses activités marketing.

L'audit marketing porte sur les objectifs de l'entreprise, ses politiques, son organisation, ses méthodes et son personnel. Cet exercice n'est pas conçu pour être effectué en situation de crise, quoiqu'il puisse être utile de procéder à un tel audit dans des moments difficiles pour l'organisation. En cas de crise, cependant, il vaut mieux qu'il soit réalisé par une firme indépendante.

L'aide-mémoire que nous présentons ci-dessous pourra être utile au gestionnaire qui accepte un poste dans une nouvelle organisation, ou qui veut prendre un moment de réflexion et s'assurer de se poser toutes les questions pertinentes. L'aide-mémoire contient toutes les questions qu'il est opportun de se poser en effectuant un audit marketing. Le gestionnaire peut choisir de répondre à chacune ou se concentrer sur des aspects particuliers de l'organisation. C'est d'ailleurs pourquoi nous qualifions d'aide-mémoire le recueil des questions qui constituent l'audit.

### TABLEAU AIDE-MEMOIRE

#### Aide-mémoire pour la réalisation d'un audit marketing

##### A. Analyse de la situation

- Marché et environnement
  - Quels sont les marchés atteints par l'entreprise?
  - Qui sont ses clients?
  - Comment les segments de marché ont-ils été définis?
  - Quel est le niveau de la demande actuelle et potentielle?
  - Qui sont les concurrents de l'entreprise? Quelle est leur taille? Quelles sont leurs stratégies?
  - Quels sont les éléments de l'environnement de l'entreprise susceptibles d'avoir une incidence sur les activités de celle-ci? Quelle a été leur évolution et quelle sera-t-elle à l'avenir
- Entreprise
  - Quelle est la mission de l'entreprise?
  - Quels sont ses objectifs propres?
  - Quelles sont ses stratégies globales?
  - Quelles sont ses forces et ses faiblesses?
  - L'entreprise possède-t-elle un avantage distinctif? Lequel?
  - A-t-elle un plan à long terme? A court terme?



## **B. Analyse du plan marketing**

- Objectifs et stratégies
  - Quels sont les objectifs marketing?
  - Quels sont les résultats obtenus par rapport à ces objectifs?
  - Quelles sont les stratégies marketing de l'entreprise? Quels sont ses segments cibles? Quel positionnement désire-t-elle?
  - Ces stratégies concordent-elles avec la stratégie globale de l'entreprise?
  - Quels sont les moyens de contrôle établis par l'entreprise pour évaluer l'atteinte des objectifs marketing et l'efficacité de ses stratégies
- Composition commerciale
  - Quels sont les objectifs définis pour les variables de la composition commerciale?
  - Quelle est la stratégie de produit?
  - Quel est le positionnement visé pour chaque produit?
  - Le mix de produits est-il cohérent?
  - Le niveau de service est-il adéquat?
  - Comment le produit contribue-t-il à l'atteinte des objectifs marketing?
  - Quelle est la stratégie de prix?
  - Quels sont les facteurs pris en considération dans la fixation des prix?
  - Comment se situe le niveau des prix par rapport à celui de la concurrence?
  - Comment la stratégie de prix contribue-t-elle aux objectifs marketing?
  - Quelle est la stratégie de distribution?
  - Les réseaux utilisés sont-ils adéquats? Efficaces?
  - Les relations avec les membres du circuit sont-elles harmonieuses?
  - Comment la stratégie de distribution contribue-t-elle aux objectifs marketing?
  - Quelle est la stratégie de promotion?
  - Quel est le rôle dévolu à chacun des éléments de la composition promotionnelle?
  - L'efficacité de chacun des éléments de la composition promotionnelle a-t-elle été mesurée? Comment? Avec quel résultat?
  - Comment la stratégie promotionnelle contribue-t-elle aux objectifs marketing?
  - Les stratégies de chacune des variables de la composition commerciale concordent-elles avec la stratégie marketing d'ensemble?

## **C. Analyse du programme marketing**

- A-t-on préparé un énoncé des activités (programmes) pour chacune des variables de la composition commerciale?
- Quelle était la responsabilité de chacun des membres de l'unité marketing dans la réussite du plan marketing? Les tâches avaient-elles été réparties clairement?
- Avait-on préparé un calendrier des opérations? A-t-il été utilisé?
- Comment s'est effectuée la coordination des actions?
- Le plan marketing prévoyait-il un plan de rechange? Était-il réaliste?

## **D. Prévisions**

- Comment l'environnement et la concurrence évolueront-ils?
- Quels en seront les effets sur l'organisation?
- L'entreprise est-elle prête à résister aux changements prévus dans l'environnement?
- Quelles occasions d'affaires intéressantes se présentent à l'entreprise?
- Quels seront les facteurs de succès pour l'entreprise? Comment acquérir les nouvelles compétences requises?

## **E. Suggestions**

- Quelles modifications l'entreprise doit-elle effectuer dans ses objectifs et ses stratégies?
- Comment l'entreprise peut-elle produire ces changements?
- Quels en seront les coûts?
- Quelles sont les informations supplémentaires nécessaires à la prise de décision?

## Foire aux questions

### QUESTIONS ET RÉPONSES

#### 1. Quelle est la différence entre un plan d'entreprise et un plan marketing?

Le plan d'entreprise, aussi appelé plan de développement, concerne toutes les fonctions de l'entreprise. Le plan marketing s'adresse uniquement à la fonction marketing et doit être établi en fonction du plan d'entreprise.

#### 2. Est-ce que l'utilisation d'un objectif qualitatif est à proscrire?

Pas nécessairement, mais il doit être accompagné d'un objectif quantitatif pour que nous puissions mesurer le résultat de nos actions à la fin de la période définie.

#### 3. Quelle est la différence entre un objectif marketing et un objectif de promotion?

L'objectif de promotion est avant tout un objectif de communication, tandis que l'objectif marketing détermine la direction générale de tous les éléments de la fonction.