

GUIDE DE RÉDACTION

D'UN PLAN DE COMMERCIALISATION



AVANT-PROPOS

Le présent guide vise à soutenir les entreprises bioalimentaires dans la rédaction de leur plan de commercialisation. Il leur permettra également de réaliser une réflexion approfondie sur tous les aspects relatifs à la commercialisation de produits ou d'une gamme de produits. Ce guide s'adresse à toutes les catégories d'entreprises bioalimentaires qui souhaitent développer différents marchés (de proximité, de détail, etc.), y compris les entreprises de transformation et de production.

Vous y trouverez :

- ▶ les éléments de base que doit contenir un plan de commercialisation : les sections du guide correspondent aux sections d'un plan de commercialisation;
- ▶ des capsules « Pour aller plus loin » qui permettent d'approfondir certains concepts liés au marketing;
- ▶ des outils concrets qui illustrent comment l'information peut être présentée aux lecteurs;
- ▶ des liens utiles pour l'obtention de renseignements supplémentaires.

Il est important de mentionner que la notion de *produit* peut aussi faire référence aux services offerts par l'entreprise. C'est le cas des activités agrotouristiques, de la location d'équipements de transformation alimentaire, de services à forfait, etc.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| POURQUOI SE DOTER D'UN PLAN DE COMMERCIALISATION | 4 |
| 1 PORTRAIT DE L'ENTREPRISE ET DES PRODUITS | 5 |
| 1.1 Description de l'entreprise | 5 |
| 1.2 Positionnement de l'entreprise | 5 |
| 1.3 Présentation des personnes impliquées dans la commercialisation | 6 |
| 1.4 Description sommaire des produits | 6 |
| 1.5 Objectifs de l'entreprise | 6 |
| 2 ANALYSE CONTEXTUELLE | 7 |
| 2.1 Environnement interne de l'entreprise (forces et faiblesses) | 7 |
| 2.2 Environnement externe de l'entreprise (occasions et menaces) | 9 |
| 3 MARCHÉ CIBLE | 13 |
| 3.1 Segmentation de la clientèle | 13 |
| 3.2 Évaluation de la taille du marché cible | 15 |
| 3.3 Analyse de l'environnement concurrentiel | 15 |
| 4 STRATÉGIES DE COMMERCIALISATION | 18 |
| 4.1 Produit | 19 |
| 4.1.1 Produit et gamme de produits visés par le plan de commercialisation | 19 |
| 4.1.2 Caractéristiques techniques du produit ou de la gamme de produits | 19 |
| 4.1.3 Caractérisation et positionnement du produit ou de la gamme de produits à commercialiser | 21 |
| 4.2 Prix | 23 |
| 4.3 Place (distribution) | 24 |
| 4.4 Promotion (communication) | 25 |
| 5 RESSOURCES NÉCESSAIRES | 27 |
| 5.1 Ressources humaines | 27 |
| 5.2 Ressources matérielles | 27 |
| 5.3 Système de production | 27 |
| 6 IDENTIFICATION ET GESTION DES RISQUES | 28 |
| 7 PLAN DE MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES DE COMMERCIALISATION | 29 |
| 7.1 Objectifs du plan de commercialisation | 29 |
| 7.2 Indicateurs et cibles | 30 |
| 7.3 Description des activités | 31 |
| 7.4 Budget | 31 |
| 7.5 Répartition des responsabilités | 31 |
| 7.6 Échéancier | 31 |
| 8 PLANIFICATION FINANCIÈRE | 32 |
| 8.1 Plan de financement | 32 |
| 8.2 Évaluation financière du projet | 33 |
| ANNEXE 1 | 34 |

POURQUOI SE DOTER D'UN PLAN DE COMMERCIALISATION?

Le plan de commercialisation est un outil de gestion qui aide à la prise de décisions en matière de commercialisation. Il permet de bien planifier la mise en marché de produits en tenant compte de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise (tendances, concurrence, etc.), des ressources dont elle dispose, des avantages concurrentiels et des marchés cibles.

Le processus de rédaction d'un tel plan permet :

- ▶ de réfléchir sérieusement au projet de commercialisation, d'articuler des stratégies et de fixer des objectifs;
- ▶ de bien cibler le marché et de choisir les meilleures stratégies pour le rejoindre;
- ▶ de déterminer si le projet est réaliste (ex. : temps, compétences, budget);
- ▶ d'éviter les mauvaises surprises et d'accroître ses chances de réussite (ex. : normes, réglementation, capacité de production);
- ▶ de planifier le développement de l'entreprise et de mesurer l'atteinte des objectifs fixés.

Le plan de commercialisation est utile autant aux entreprises en démarrage qu'à celles qui connaissent une croissance ou une réorientation. Il n'est pas statique et s'inscrit dans la continuité du plan d'affaires et de la planification stratégique de l'entreprise. Il peut donc être revu périodiquement et faire l'objet de changements lorsque cela est nécessaire. N'oubliez pas de préparer un budget pour mettre en œuvre votre plan. Il est recommandé d'investir environ 10 % du chiffre d'affaires dans la promotion et la commercialisation.

Pour aller plus loin

Il est suggéré de préparer un sommaire du plan de commercialisation de deux pages au maximum. Ce sommaire servira aux différents lecteurs du document (banquiers, conseillers, etc.).

1 PORTRAIT DE L'ENTREPRISE ET DES PRODUITS

1.1 DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Le plan de commercialisation décrit d'abord l'entreprise et le contexte dans lequel le projet de commercialisation s'inscrit.

- ▶ Quel est le secteur d'activité de l'entreprise (ex. : viande, fruits et légumes, produits alcoolisés)?
- ▶ Combien compte-t-elle d'employés?
- ▶ Depuis combien d'années est-elle en activité?
- ▶ Quelle est l'histoire de l'entreprise?
- ▶ Quelle est la mission de l'entreprise (raison d'être)?
- ▶ Quelle est la vision de l'entreprise (manière dont elle se projette dans l'avenir)?
- ▶ Quelles sont les valeurs de l'entreprise (principes fondamentaux qui régissent ses activités, comme l'innovation, la fiabilité, le plaisir, la solidarité ou l'excellence)?

1.2 POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Cette section présente **sommairement** le positionnement de l'entreprise, soit la perception qu'ont les consommateurs d'elle ou de ses produits par rapport à la concurrence. Ce positionnement est défini ou influencé par :

- ▶ la mission, la vision, les valeurs et les orientations stratégiques de l'entreprise;
- ▶ les stratégies de commercialisation qu'elle privilégie (voir section 4, [Stratégies de commercialisation](#)).

Par exemple, si les valeurs et les pratiques en matière de développement durable sont importantes pour l'entreprise, elle pourrait communiquer à sa clientèle son souci d'utiliser des intrants locaux dans la fabrication de ses produits, ses efforts de valorisation de résidus alimentaires ou son attention particulière à l'égard de la diminution des émissions de gaz à effet de serre dans le processus de production.

Le positionnement de l'entreprise, quoique différent du positionnement des produits, est intimement lié à celui-ci. Il en sera davantage question dans la section 4, [Stratégies de commercialisation](#).



Pour aller plus loin

Le milieu financier, qu'il soit public ou privé, n'évalue plus simplement les critères technico-économiques avant de financer un projet. Depuis quelques années, il intègre les critères environnemental, social et de gouvernance (ESG) dans sa politique de financement. Certaines institutions se sont même dotées d'une politique de financement durable.

Les financiers ne veulent plus être impliqués dans des désastres écologiques (ex. : déforestation), des enjeux sociaux (ex. : non-respect des normes du travail, du genre ou de la diversité, embauche d'enfants) ou de la gouvernance douteuse (ex. : corruption, fraude fiscale). Comme le secteur bioalimentaire n'échappe pas à ces critères, mieux vaut être prêt à répondre aux questions des différents bailleurs de fonds sur ce plan.

Une entreprise qui respecte les critères ESG doit déployer des efforts pour les mettre en valeur. Les financiers verront ces efforts d'un bon œil et pourront privilégier son dossier plutôt qu'un autre qui semble plus rentable à court terme, mais qui ne respecte pas ces critères.

Liens utiles

- [Différenciation](#) | BDC.ca
- [5 étapes pour établir l'image de marque de votre entreprise](#) | BDC.ca
- [Comment trouver votre argument de vente unique](#) | BDC.ca

1.3 PRÉSENTATION DES PERSONNES IMPLIQUÉES DANS LA COMMERCIALISATION

- ▶ Qui sont les propriétaires de l'entreprise? Quelles autres personnes s'occupent de la commercialisation de ses produits?
- ▶ Quelle est l'expérience de chacune de ces personnes?
- ▶ Est-ce que les expériences des membres de l'équipe sont complémentaires? Si oui, de quelle façon?

1.4 DESCRIPTION SOMMAIRE DES PRODUITS

Il s'agit ici de présenter les produits offerts par l'entreprise, plus spécifiquement le produit ou la gamme de produits visés par le plan de commercialisation.

Les lecteurs comprennent ainsi dès le départ ce que l'entreprise souhaite vendre. Offre-t-elle un seul ou plusieurs produits? Le plan de commercialisation vise quel produit ou quelle gamme de produits? Il importe de ne pas donner trop de détails dans cette section et de se limiter à un portrait général.

1.5 OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Cette partie permet d'indiquer les occasions d'affaires souhaitables ainsi que les objectifs à atteindre. Est-ce que l'entreprise souhaite améliorer son chiffre d'affaires, percer un nouveau marché, augmenter la satisfaction de sa clientèle ou accroître ses parts de marché? Le fait d'énoncer ses objectifs permet de bien définir ses stratégies de commercialisation et les impacts de celles-ci sur l'entreprise.

Plus les objectifs du projet sont clairs, plus il sera facile de déterminer les activités à mettre en place pour les atteindre et de mesurer les résultats obtenus avec la mise en œuvre du plan de commercialisation.

2 ANALYSE CONTEXTUELLE

Cette analyse consiste à étudier l'environnement d'affaires de l'entreprise. Il s'agit de réfléchir afin d'identifier les éléments internes et externes qui peuvent influencer le succès du projet de commercialisation de l'entreprise.

Cette analyse prend communément la forme FFOM, qui signifie « forces, faiblesses, occasions et menaces ». Les forces et les faiblesses sont associées aux facteurs internes de l'entreprise, alors que les occasions et les menaces relèvent de facteurs externes. Cet exercice permet de déterminer les facteurs à considérer pour une prise de décisions stratégique. La matrice FFOM se trouve [à la fin de la section 2](#).

2.1 ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ENTREPRISE (FORCES ET FAIBLESSES)

Les forces et les faiblesses de l'entreprise sont les éléments internes contrôlables, c'est-à-dire qui peuvent changer dans le temps en fonction de sa situation et des efforts qu'elle déploie.

Voici quelques éléments à considérer pour identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Notoriété et image publique

- ▶ Perception de l'entreprise et de ses produits par les consommateurs
- ▶ Rétroaction des clients
- ▶ Caractère unique des produits de l'entreprise
- ▶ Marques de distinction reçues
- ▶ Distinction des produits de l'entreprise par rapport à ses concurrents
- ▶ Relation de l'entreprise avec les acteurs du secteur

Compétences et performance

- ▶ Qualité du service à la clientèle
- ▶ Savoir-faire technique unique ou avancé du personnel
- ▶ Processus d'innovation et développement de nouveaux produits
- ▶ Compétences particulières, expériences et expertise des ressources humaines
- ▶ Capacité d'adaptation de l'entreprise
- ▶ Capacité de gestion et efficacité des processus
- ▶ Performance liée aux ventes
- ▶ Performance liée aux efforts promotionnels et de marketing
- ▶ Performance financière

Ressources disponibles

- ▶ Ressources humaines
 - Personnel clé
 - Qualification, nombre et compétences des ressources humaines
 - Roulement de personnel et postes vacants
- ▶ Ressources financières
 - Budget promotionnel
 - Capacité à investir
- ▶ Ressources matérielles
 - Capacité de production de l'entreprise
 - Ressources informatiques et transition numérique
 - Espace disponible pour le développement des activités
- ▶ Ressources immatérielles
 - Relations avec les partenaires d'affaires (fournisseurs, distributeurs, etc.)
 - Image de marque, emballages et identité visuelle
 - Système de traçabilité adéquat

Réseaux de distribution et territoire

- ▶ Étendue du réseau de distribution et territoire couvert
- ▶ Points de vente et emplacement de ceux-ci
- ▶ Accessibilité des produits
- ▶ Capacité de distribution et représentation en magasin
- ▶ Visibilité des produits en magasin

Pour examiner ces différents éléments, il faut exploiter l'information et les données accessibles sur les différentes dimensions de l'entreprise. Il est aussi recommandé d'effectuer des recherches à l'aide des outils suivants :

- ▶ Questionnaire destiné à la clientèle
- ▶ Analyse de l'engagement, des avis et des commentaires sur les réseaux sociaux et le Web au moyen d'outils numériques pour les entreprises (ex. : Meta Business Suite, Google Analytics)
- ▶ Analyse des données sur les ventes des produits
- ▶ Test de performance (*benchmark*) de la concurrence (repérage en magasin ou en ligne, échange avec les vendeurs et les clients, recherche sur les réseaux sociaux et le Web)
- ▶ Analyse du profil du personnel de l'entreprise (curriculum vitæ, compétences, expérience)



2.2 ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ENTREPRISE (OCCASIONS ET MENACES)

La réflexion concernant les éléments pouvant constituer des occasions ou des menaces pour l'entreprise est réalisée grâce à l'analyse des influences politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales (PESTEL). Cette analyse permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'environnement externe global dans lequel l'entreprise évolue, en considérant ces six dimensions. Chacune d'entre elles affecte l'entreprise différemment selon son secteur d'activité.

Influence politique

Il s'agit de cibler l'influence externe liée à l'environnement politique qui peut avoir un impact sur les activités de l'entreprise. En fonction de son secteur d'activité, des facteurs politiques peuvent influencer ses opérations et sa rentabilité, par exemple les suivants :

- ▶ Accords de libre-échange, ouverture des marchés et protectionnisme
- ▶ Stabilité politique et corruption
- ▶ Volontés politiques et priorités des gouvernements en place
- ▶ Lobbying et groupes d'intérêt
- ▶ Niveau de subvention et budgets publics
- ▶ Présence de syndicats

Liens utiles

- [Politique bioalimentaire 2018-2025](#) | Gouvernement du Québec
- [Politique alimentaire pour le Canada](#) | Agriculture et Agroalimentaire Canada
- [Accords commerciaux](#) | Ministère de l'Économie et de l'Innovation
- [Bulletin de veille L'Écho des marchés](#) | MAPAQ
- [Journal La Terre de chez nous](#)

Influence économique

Il faut ici identifier les éléments liés à l'économie qui pourraient être favorables ou défavorables à l'entreprise. Les tendances économiques influencent toutes les entreprises, mais certaines sont davantage touchées étant donné la nature de leurs activités. Il est question, par exemple, des éléments suivants :

- ▶ Variation du taux de change
- ▶ Variation du taux d'intérêt
- ▶ Période de croissance économique ou de récession
- ▶ Fluctuation du prix des intrants et inflation
- ▶ Pénuries et surplus
- ▶ Revenus disponibles et taux de chômage
- ▶ Disponibilité de la main-d'œuvre
- ▶ Marché boursier

Liens utiles

- [Le Bioalimentaire économique](#) | MAPAQ
- [Statistique Canada](#)
- [Institut de la statistique du Québec](#)
- [Aperçu du secteur agricole et agroalimentaire canadien](#) | Agriculture et Agroalimentaire Canada

Influence sociale

Les facteurs sociaux peuvent influencer l'entreprise de manière favorable ou défavorable. Cette portion du plan de commercialisation vise donc à cibler les tendances de consommation du marché et déceler les tendances démographiques qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la commercialisation des produits. Des changements de tendances peuvent signifier un déplacement des priorités entre les postes de dépenses, une hausse des revenus disponibles ou même un changement dans les valeurs de la société. Voici plusieurs éléments à considérer :

- ▶ Évolution démographique (vieillessement de la population, immigration, composition ethnique, etc.)
- ▶ Taille et composition des ménages
- ▶ Restrictions alimentaires et diètes (alimentation sans gluten, végétarisme, alimentation sans lactose, etc.)
- ▶ Tendances de consommation (achat local, achat sur le pouce, flexitarisme, etc.)
- ▶ Habitudes d'achat, attentes et préférences des consommateurs (biologique, réduction des emballages, bien-être animal, etc.)
- ▶ Groupes de pression (bien-être animal, plastiques à usage unique, etc.)
- ▶ Éducation, revenus et classes sociales
- ▶ Modes de vie
- ▶ Utilisation des technologies et des réseaux sociaux
- ▶ Lieux d'achat des consommateurs

Liens utiles

- [Le Bottin – Consommation et distribution alimentaires en chiffres](#) | MAPAQ
- [BioClips +](#) | MAPAQ
- [Regards sur les marchés d'exportation](#) | MAPAQ

Influence technologique

Il s'agit de cerner l'influence liée aux technologies qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise et ses activités. L'émergence fréquente de nouvelles technologies innovantes influence les entreprises, peu importe leur taille. Voici quelques exemples d'éléments à considérer :

- ▶ Commerce en ligne
- ▶ Technologies permettant d'effectuer les transactions
- ▶ Bases de données et leur gestion
- ▶ Sécurité et confidentialité des données personnelles
- ▶ Machinerie et équipement
- ▶ Automatisation de la production et des processus
- ▶ Recherche et développement, innovation et nouvelles technologies

Liens utiles

- [Statistiques sur l'économie et la société numériques](#) | Statistique Canada
- [Sciences et innovation en agriculture](#) | Agriculture et Agroalimentaire Canada
- [Institut national de la recherche scientifique](#)
- [Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations](#)
- [Conseil de la transformation alimentaire du Québec](#)

Influence environnementale

Dans cette partie, il est question de déterminer les enjeux environnementaux qui peuvent constituer des occasions ou des menaces pour l'entreprise. L'influence environnementale doit faire l'objet d'une réflexion approfondie, puisque les exigences réglementaires et sociales au regard du développement durable sont de plus en plus importantes aux yeux du consommateur. Voici quelques éléments à considérer :

- ▶ Impact des changements climatiques (inondations, sécheresses, etc.)
- ▶ Phénomènes météorologiques
- ▶ Politiques environnementales
- ▶ Développement durable
- ▶ Préoccupations environnementales de la population
- ▶ Pression des organisations non gouvernementales et des groupes d'intérêt
- ▶ Pollution
- ▶ Recyclage et consigne
- ▶ Réduction de la quantité de déchets et du nombre d'emballages
- ▶ Consommation d'énergie et utilisation d'énergies renouvelables
- ▶ Émissions de GES et empreinte écologique

Liens utiles

- [Plan d'agriculture durable 2020-2030](#) | MAPAQ
- [Objectifs de développement durable](#) | Organisation des Nations Unies
- [Transformation alimentaire et développement durable](#) | MAPAQ
- [Développement durable](#) | Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs

Influence légale

Cet aspect est parfois combiné avec la dimension politique. Il s'agit d'identifier l'influence externe qui peut avoir un impact sur l'entreprise d'un point de vue légal. Dans le cas où des modifications seraient apportées à une loi ou à une norme, cela pourrait représenter une occasion favorable ou défavorable pour l'entreprise. Voici les principaux éléments de la réglementation en vigueur qui peuvent constituer une occasion ou une menace pour un projet :

- ▶ Réglementation et permis relatifs à l'hygiène et à la salubrité
- ▶ Droits et normes du travail
- ▶ Brevets et propriété intellectuelle
- ▶ Normes et règles environnementales
- ▶ Protection des consommateurs
- ▶ Protection des données
- ▶ Lois et projets de loi
- ▶ Accords commerciaux, tarifs et douanes

Liens utiles

- [Formation obligatoire en hygiène et salubrité alimentaires](#) | MAPAQ
- [Le dédouanement à la frontière américaine](#) | MAPAQ
- [Accords commerciaux](#) | Ministère de l'Économie et de l'Innovation
- [Réglementation sur les aliments](#) | Santé Canada
- [Loi sur les aliments et drogues ou Règlement sur les aliments et drogues](#) | Santé Canada
- [Lois et règlements du MAPAQ](#)

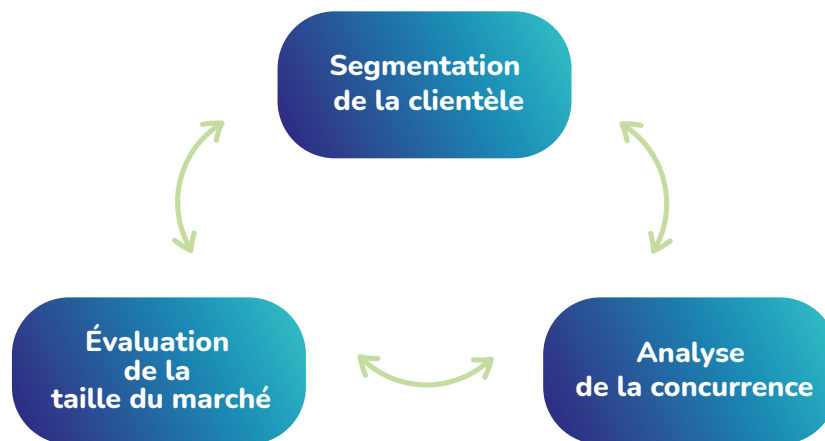
Lorsque les éléments ci-dessus sont décortiqués, il faut déterminer si les facteurs internes de l'entreprise correspondent à des forces ou à des faiblesses et si les facteurs externes représentent des occasions ou des menaces. Les éléments dégagés sont généralement présentés sous forme de points saillants dans les sections appropriées de la matrice FFOM. La synthèse de cette analyse permettra de prendre de bonnes décisions stratégiques, d'identifier les priorités pour la prochaine année, de renforcer les aspects les plus faibles, de profiter des occasions de marché et d'anticiper les menaces.

MATRICE FFOM

| Environnement interne | |
|-----------------------|------------|
| Forces | Faiblesses |
| | |
| Environnement externe | |
| Occasions | Menaces |
| | |

3 MARCHÉ CIBLE

Cibler des marchés pour des produits ou services à commercialiser implique de segmenter la clientèle à rejoindre, d'estimer la taille de ces marchés et d'analyser la concurrence en ce qui les concerne. Cet exercice permet de bien cerner la possibilité de commercialiser ou non des produits ou services sur les marchés déjà desservis par des concurrents.



3.1 SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE

L'objectif de la segmentation est d'identifier les segments de marché existants et potentiels qui sont les plus rentables pour l'entreprise.

Qu'est-ce qu'un segment de clientèle?

C'est un grand groupe de consommateurs d'un même marché qui ont des **attentes** et des **besoins similaires** et qui peuvent s'intéresser aux produits d'une entreprise. Ces attentes pourraient être de dénicher un produit unique, d'obtenir le plus bas prix ou de trouver un produit présentant la plus grande commodité possible.

Pour chacun des segments de clientèle identifiés, il importe de préciser le profil du client type à rejoindre à l'aide des questions suivantes :

- ▶ Quels sont ses valeurs et ses besoins?
 - **Exemples** : consommation zéro déchet, consommation biologique.
- ▶ Quelles sont ses motivations d'achat?
 - **Exemples** : souper entre amis, fête, désir d'essayer de nouveaux produits.
- ▶ Quelles sont ses caractéristiques sociodémographiques?
 - **Exemples** : âge, sexe, profession ou carrière, niveau de revenus, niveau de scolarité, secteur géographique, état civil, taille et composition du ménage.
- ▶ Quels sont ses habitudes de consommation et ses comportements d'achat?
 - **Exemple** : s'informer sur le Web ou auprès de ses proches avant d'effectuer ses achats.
- ▶ Où achète-t-il ses produits?
 - **Exemples** : en ligne, en épicerie ou au kiosque à la ferme.

MISE EN SITUATION

Une entreprise maraîchère vend des concombres. Elle pourrait offrir différents formats selon la clientèle ciblée. Par exemple, un sac de concombres de 3 livres comble les besoins hebdomadaires d'une famille. Cependant, un sac de 20 livres répond aux besoins d'une personne qui veut faire de la mise en conserve (ex. : cornichons ou relish). Dans les deux cas, le produit est similaire (concombres), mais le format ne correspond pas aux mêmes comportements d'achat. Il en va de même si des sacs de différents formats sont vendus à la ferme ou au supermarché. Le consommateur qui se procure des concombres à l'un ou l'autre de ces emplacements n'a pas les mêmes motivations d'achat.

Pour aller plus loin

La segmentation de la clientèle peut être poussée plus loin en utilisant des personas. Un **persona** est le profil type d'un segment de clientèle qui se présente sous la forme d'un portrait-robot. Chaque segment de clientèle visé doit donc avoir son propre persona.

L'utilisation d'un persona permet de donner vie aux clients visés afin de faciliter la visualisation de leur profil et de développer des stratégies de commercialisation adaptées. Un persona doit contenir une photo représentative de la cible et avoir un prénom, ce qui permet d'obtenir une image concrète des personnes à rejoindre avec la commercialisation.

Par exemple, le segment de clientèle analysé concerne les femmes de 35 à 55 ans qui sont des gestionnaires au revenu élevé, possèdent un diplôme universitaire, travaillent dans la grande région de Montréal et vivent en couple avec un enfant. Les représentantes de ce profil cherchent aussi des produits alimentaires haut de gamme afin de bousculer la routine, veulent des aliments goûteux et considèrent que l'achat local est important.

En fonction de ce profil type, il serait possible de composer le persona suivant :

Julie



MOTIVATIONS D'ACHAT :

Bouleverser la routine, se faire plaisir ainsi qu'à sa famille.

PRÉOCCUPATIONS D'ACHATS :

Cherche des produits haut de gamme, goûteux et locaux.

GENRE : Femme

ÂGE : 43 ans

LIEU DE RÉSIDENCE : Montréal, Québec

EMPLOI : Gestionnaire de projet

NIVEAU DE SCOLARITÉ : Diplôme universitaire

SALAIRE : Entre 80 000 \$ et 95 000 \$

FAMILLE : En couple, un enfant

LANGUE PARLÉE : Français

VALEURS : Loyauté, plaisir, authenticité

3.2 ÉVALUATION DE LA TAILLE DU MARCHÉ CIBLE

L'objectif de cette évaluation est d'estimer la taille de chaque segment de clientèle visé à l'aide de données statistiques et d'évaluer la demande de ce segment.

Conseils

- ▶ Utiliser des données statistiques pertinentes pour le territoire visé :
 - Pour commercialiser des produits dans une région, il faut utiliser des données qui lui sont spécifiques afin d'estimer la demande réelle de ce marché. On ne doit pas utiliser de données nationales s'appliquant à une grande catégorie de produits pour établir la taille d'un petit marché très spécifique (ex. : les ventes de café biologique en Chaudière-Appalaches). Le but est d'être aussi réaliste que possible pour estimer la demande sur le marché visé.
 - La taille d'un marché dépend de nombreux facteurs variables d'un territoire à l'autre. Il est essentiel d'utiliser les statistiques appropriées afin d'éviter de mal évaluer la demande pour des produits.
- ▶ Trouver des statistiques spécifiques à un projet :
 - Extrapoler à partir des données de recensement de la population ou de données présentées dans des articles ou des études sur le sujet.
 - Utiliser des données à partir de la catégorie un peu plus large regroupant les produits.
 - Réaliser un sondage afin de créer des données propres à la réalité du marché pour bien estimer la demande. Plusieurs outils en ligne permettent de le faire soi-même et à faible coût.
 - Réaliser une étude de marché propre à ses produits. Toutefois, comme cette dernière peut être coûteuse, il est important de bien identifier le besoin avant de se lancer dans le projet.

Liens utiles

- [Marché cible](#) | BDC.ca
- [Comment définir votre marché cible](#) | BDC.ca
- [Trouver de l'information par région ou aire géographique](#) | Statistique Canada
- [La statistique au service de la société](#) | Institut de la statistique du Québec
- [Statistiques sur la population et la démographie](#) | Statistique Canada

3.3 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Avant de commencer l'analyse de l'environnement concurrentiel (direct, indirect ou potentiel), il faut d'abord le caractériser. L'étape suivante consiste donc à étudier les entreprises qui composent l'environnement concurrentiel ainsi que les produits qu'elles commercialisent.

- ▶ **Concurrence directe** : un concurrent vend le même produit ou des produits similaires sur les mêmes marchés (ex. : deux vignobles commercialisent un produit sur un même territoire ou chez les mêmes détaillants).
- ▶ **Concurrence indirecte** : un concurrent vend un produit qui comble les mêmes **besoins** qu'un autre produit et qui pourrait s'y substituer, tout en étant disponible sur le même territoire (ex. : une bière et un cocktail prêt à boire sont vendus dans le même point de vente).
- ▶ **Concurrence potentielle** : une autre entreprise évolue dans les mêmes marchés sans proposer, pour le moment, un produit similaire, mais le produit qu'elle offre pourrait rapidement devenir un produit concurrent (ex. : une entreprise lance un nouveau produit et ses concurrents potentiels sont les entreprises qui pourraient lancer un produit similaire éventuellement).

Dans le cas d'un nouveau marché encore très peu desservi, il est important d'analyser la concurrence potentielle et de surveiller l'émergence de nouvelles entreprises.

Afin de tracer un portrait global de l'environnement concurrentiel, il faut se poser les questions suivantes :

- ▶ Dans quel secteur l'entreprise évolue-t-elle?
- ▶ Combien d'entreprises sont des concurrents **directs**? Qui sont-elles?
- ▶ Quelles sont les entreprises qui font une concurrence **indirecte** aux produits commercialisés? Combien sont-elles?
- ▶ Doit-on tenir compte d'une concurrence potentielle? Est-ce que ces entreprises visent la même clientèle ou le même marché?
- ▶ Est-il facile d'offrir les produits ou existe-t-il une certaine barrière à l'entrée qui peut encourager ou limiter le nombre de concurrents potentiels?

La conception d'un tableau comparatif des principaux concurrents directs permet de faire état des caractéristiques propres à la concurrence. En détaillant les forces et les faiblesses des concurrents directs, il devient possible de déterminer si l'entreprise possède un avantage concurrentiel par rapport à eux.

Astuce

Il est suggéré d'inclure le prix de vente des produits des concurrents ainsi que le prix pour 100 grammes afin de pouvoir facilement comparer les produits entre eux.

Exemple de tableau comparatif :

| Nom de l'entreprise | Produit | Prix | Format | Forces | Faiblesses |
|---------------------|-----------------------|---|----------------------|---|---|
| L'entreprise XYZ | Produit 321 | Élevé/haut de gamme Ex. : 3 \$/100 g | 375 g | Très bon service à la clientèle, très présente sur les médias sociaux, produits de qualité supérieure | Produit offert seulement en circuit court, notoriété locale, capacité de production limitée |
| L'entreprise ABC | Gamme de produits 654 | Très compétitif Ex. : 1,70 \$/100 g | 300 g, 500 g ou 1 kg | Grand territoire de distribution, très grande notoriété, produits accessibles et pratiques | Rétention difficile des employés, service à la clientèle déficient |

Cette analyse de la concurrence doit permettre de trouver l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

- ▶ Est-ce que l'entreprise possède des atouts qui constituent une force pour elle par rapport à ses concurrents?
- ▶ Est-ce que les compétiteurs semblent avoir une faiblesse commune qui n'est pas présente dans l'entreprise?
- ▶ Est-ce que l'entreprise ou ses produits ont un trait distinctif qui lui donne un avantage sur ses concurrents?

Liens utiles

- [Comment effectuer une analyse de la concurrence | BDC.ca](#)
- [Répertoire des aliments québécois | MAPAQ](#)

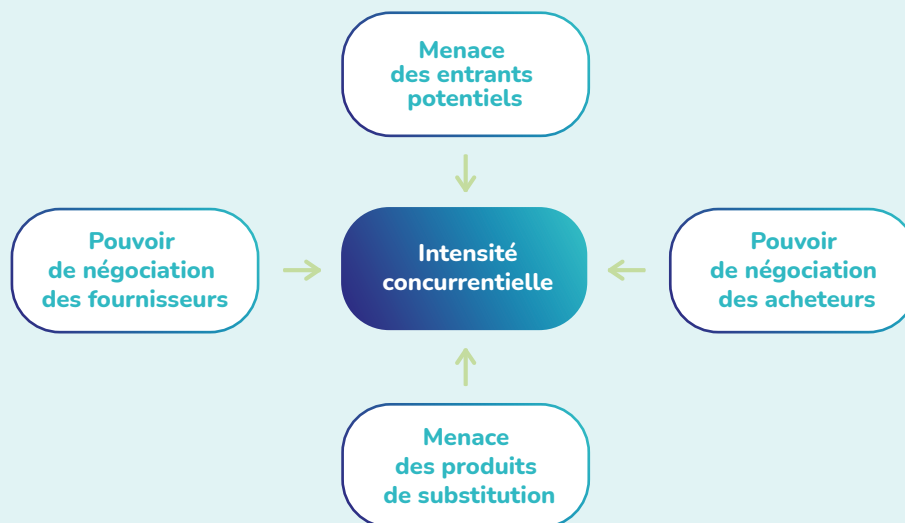
Il est important de connaître l'avantage concurrentiel, puisqu'il devra faire partie des arguments de vente lors de la rencontre avec un acheteur.

Pour aller plus loin

Le modèle des cinq forces de la concurrence de Porter peut vous aider à établir un portrait général de l'environnement concurrentiel d'affaires dans lequel se trouve votre entreprise afin de déterminer l'attrait de votre secteur. Vous pourrez ainsi cibler les occasions et les menaces par rapport à votre concurrence pour le produit ou la gamme de produits que vous voulez commercialiser.

Voici les cinq forces à évaluer avec ce modèle :

- **Menace d'entrants potentiels** : est-ce qu'il est facile d'accéder à l'industrie pour un nouveau joueur?
- **Pouvoir de négociation des fournisseurs** : est-ce que les fournisseurs des entreprises du secteur sont peu nombreux et ont beaucoup de pouvoir dans les négociations? Est-ce qu'il est coûteux pour une entreprise de changer de fournisseur?
- **Pouvoir de négociation des acheteurs** : est-ce que les acheteurs sont très concentrés et se procurent de grands volumes? Est-ce qu'il est facile pour eux de s'approvisionner ailleurs et de changer de fournisseur?
- **Menace d'un produit ou service de substitution** : est-ce qu'un produit ou service substitut existe et est-ce que son rapport qualité-prix est plus avantageux que ce que vous offrez? Est-ce qu'il est facile pour les acheteurs d'abandonner votre produit pour se tourner vers le substitut, et ce, sans trop de changements dans leurs habitudes?
- **Intensité concurrentielle** : plus vous avez répondu par l'affirmative aux questions liées à chacune des quatre forces précédentes, plus l'intensité concurrentielle de votre secteur risque d'être grande. Plus l'intensité concurrentielle est élevée, moins le secteur analysé est attractif, ce qui signifie que les profits seront plus difficiles à réaliser. En outre, plus vous avez de concurrents directs, plus l'intensité concurrentielle de votre secteur est grande. Par conséquent, l'intensité de la concurrence peut représenter une occasion ou une menace pour votre entreprise.



4 STRATÉGIES DE COMMERCIALISATION

Les quatre « P » d'une stratégie de commercialisation (produit, prix, place, promotion) doivent être adaptés à chaque segment du marché cible. Dans le cas où plusieurs segments de marché sont ciblés dans le plan de commercialisation, le même nombre de stratégies devront être planifiées, puisque deux segments différents n'ont pas nécessairement les mêmes besoins en ce qui concerne le format, le prix, le point de vente à privilégier, le canal de communication ou même l'expérience client.

Exemples de stratégies par segment de marché cible :

| Segment 1 — Jeune famille avec enfants | | | |
|--|---------------------------------|----------------------|--|
| Prix | Produit | Place (distribution) | Promotion |
| 4,50 \$ ch. | Jus de fraise biologique 451 ml | Marché public | Radio locale Publicité sur les lieux de vente |
| 4,99 \$ ch. | Jus de fraise biologique 451 ml | Supermarché | Radio locale Publicité sur les lieux de vente |

| Segment 2 — Personnes actives sans enfants | | | |
|--|--|----------------------|--|
| Prix | Produit | Place (distribution) | Promotion |
| 3,50 \$ (100 ml) | Jus de fraise biologique et gingembre concentré 100 ml | Marché public | Réseaux sociaux Publicité sur les lieux de vente |
| 4,50 \$ (451 ml) | Jus de fraise biologique 451 ml | Marché public | Réseaux sociaux Publicité sur les lieux de vente |
| 4,49 \$ (100 ml) | Jus de fraise biologique et gingembre concentré 100 ml | Épicerie fine | Magazine spécialisé de plein air Publicité sur les lieux de vente |
| 5,19 \$ (451 ml) | Jus de fraise biologique 451 ml | Épicerie fine | Magazine spécialisé de plein air Publicité sur les lieux de vente |

La grande distribution implique d'avoir des acheteurs ou des détaillants comme clients. Il faut considérer dès le départ que cette clientèle influencera les exigences, les contraintes et la logistique impliquées dans les stratégies de commercialisation. De plus, il importe de cibler certains points de vente qui offrent des produits en phase avec le positionnement de l'entreprise, afin de maximiser l'impact de la commercialisation.

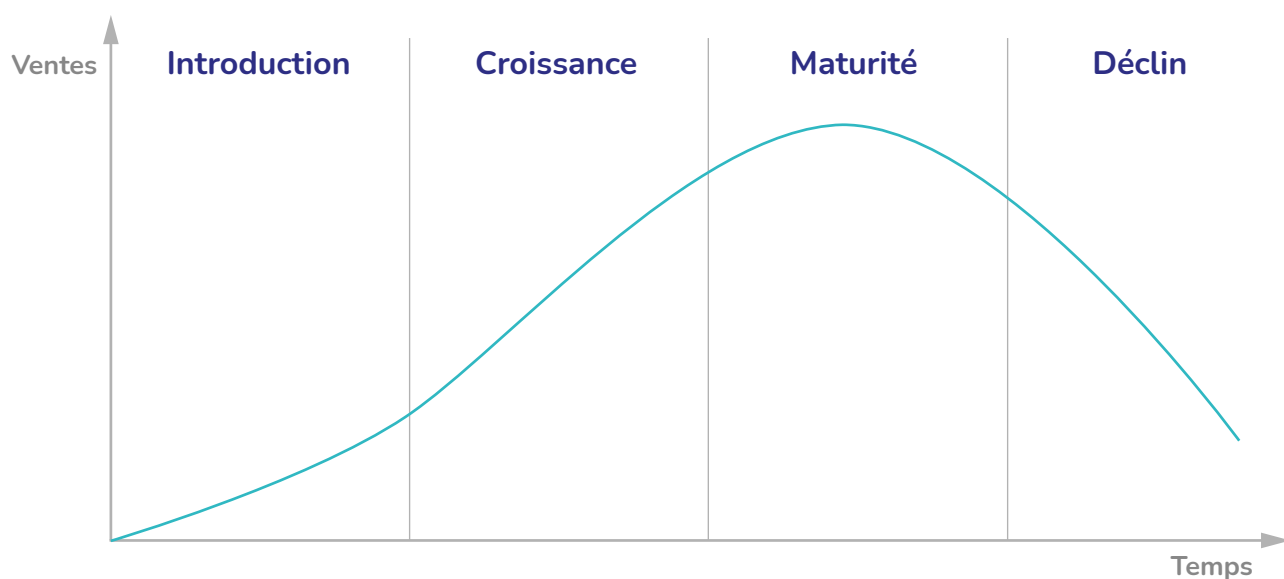
Finalement, chaque intermédiaire exigera un montant d'argent en échange de ses services. Souvent, il s'agit d'un pourcentage appliqué sur le prix des produits. Il faut inévitablement l'inclure dans le calcul du prix de vente afin d'assurer une rentabilité qui réponde aux objectifs établis.

4.1 PRODUIT

4.1.1 Produit et gamme de produits visés par le plan de commercialisation

Cette section porte sur les caractéristiques du produit ou de la gamme de produits à commercialiser. Il faut aussi détailler leur cycle de vie. Ce dernier sert à illustrer le stade d'avancement d'un produit (ou d'un type de produits) sur les marchés. Identifier le stade auquel il se trouve permet de mieux cibler les stratégies de commercialisation à utiliser pour percer un marché. Chaque stade du cycle de vie influence différemment la stratégie, soit par le prix, le moyen d'attirer la clientèle, le type de publicité et la façon d'évaluer le niveau de concurrence ou de prévoir les ventes.

Par exemple, des produits qui sont au stade de l'introduction demanderont des efforts de promotion importants, alors que des produits qui atteignent la maturité ou le déclin seront lentement abandonnés, à moins de leur trouver une nouvelle vocation.



4.1.2 Caractéristiques techniques du produit ou de la gamme de produits

Voici des exemples de caractéristiques à définir pour chaque produit :

- ▶ Format
- ▶ Poids (ex. : ml, l, g, kg)
- ▶ Emballage (ex. : sac, boîte)
- ▶ Étiquette
- ▶ Conditionnement
- ▶ Conservation (ex. : réfrigéré, congelé)

Emballage

L'emballage sert à protéger et à conserver le produit. Il permet sa distribution, donc il doit être suffisamment solide pour résister à la manutention. Un emballage (aussi appelé *packaging*) a plusieurs autres fonctions :

1. Attirer l'attention

- L'emballage agit tel un « vendeur silencieux » sur une tablette. Il doit interpeller le consommateur d'un simple coup d'œil afin de déclencher le geste d'achat.

2. Être associé à une marque ou à une entreprise

- En regardant un produit et son emballage, le consommateur doit rapidement comprendre à quelle marque ou entreprise ils sont associés. Tous les emballages doivent respecter une unicité afin de contribuer à l'identification du produit et à son association à une entreprise.

3. Informer sur le produit

- En plus des renseignements exigés par le [Règlement sur les aliments et drogues](#), l'emballage doit contenir suffisamment d'informations pour que le consommateur comprenne ce qu'il s'apprête à acheter.

4. Positionner le produit

- L'emballage est un vecteur important du positionnement souhaité pour un produit. Il doit lui correspondre en tout point.
- Une entreprise et ses produits sont intimement liés à leur image de marque (logos, couleurs, polices d'écriture, slogans, illustrations, etc.).

5. Servir le client convenablement

- L'emballage doit être facile à transporter et ne doit pas compliquer la vie du consommateur. Autrement, il se tournera vers un produit dont l'emballage est mieux conçu. Il ne faut pas hésiter à innover afin de mieux servir la clientèle.

Finalement, la fin de vie d'un emballage doit faire l'objet d'une réflexion. L'entreprise désire-t-elle un emballage qui se recycle, se composte ou se réutilise? Même lorsqu'un produit est consommé, il faut s'assurer que la manière dont le consommateur se défait de l'emballage correspond à son positionnement.

Les entreprises qui vendent leurs produits à des acheteurs ou à des détaillants doivent respecter des exigences spécifiques au regard des normes de qualité et de l'emballage.

Pour aller plus loin

Pour s'assurer de l'exclusivité d'un logo, d'un nom ou d'un slogan, une entreprise peut enregistrer sa marque de commerce auprès de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada. Ainsi, elle évite que son image de marque soit utilisée par un concurrent, ce qui pourrait être lourd de conséquences. Pour plus d'information, visitez le site Web de l'[Office de la propriété intellectuelle du Canada](#).

Activité agrotouristique

L'entreprise se considère-t-elle comme agrotouristique? Quelle est son offre agrotouristique? Que compte-t-elle offrir comme expérience à sa clientèle? Voici quelques exemples de services à détailler dans cette section :

- ▶ Activités d'interprétation
- ▶ Animation et visite
- ▶ Dégustation
- ▶ Vente de produits transformés
- ▶ Repas conçus à partir de produits de la ferme
- ▶ Hébergement à la ferme

4.1.3 Caractérisation et positionnement du produit ou de la gamme de produits à commercialiser

- ▶ Qu'est-ce qui distingue le produit ou la gamme de produits?
- ▶ Est-ce que des certifications particulières différencient les produits?
 - Plusieurs certifications permettent de caractériser des produits, comme celles d'Aliments du Québec, d'Aliments transformés au Québec, de *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP) ou de *Gluten-Free Certification Program* (GFCP).
 - Les certifications permettent aux consommateurs de connaître les conditions de fabrication des produits, leur composition, leur provenance, etc.
- ▶ Des allégations particulières distinguent-elles les produits?
 - Il existe plusieurs allégations volontaires possibles, par exemple :
 - Les allégations relatives à la teneur nutritive et à la santé (ex. : sans gras trans, source très élevée de fibres);
 - Les allégations relatives à la composition et à la qualité des aliments (ex. : produit au Canada, végétarien, sans lactose).

ATTENTION!

Les allégations et les mentions présentes sur les étiquettes ou dans les annonces d'aliments doivent être exactes, véridiques et non trompeuses, conformément aux lois et aux règlements en vigueur. Elles doivent être conformes aux exigences particulières relatives au type d'allégations, ces critères étant encadrés et régis par le gouvernement fédéral. D'autres allégations comprenant des logos, des symboles ou des mots particuliers existent, mais elles ne sont pas encadrées par le gouvernement.

Se distinguer de la concurrence

Qu'est-ce qui distingue les produits d'une entreprise de ceux de ses concurrents? Est-ce que les distinctions représentent un avantage ou un désavantage? Dans le cas d'un désavantage, comment surmonter cet obstacle?

Afin de visualiser le positionnement de ses produits par rapport à ceux de ses concurrents, il est important de réaliser une carte de positionnement, aussi appelée « carte perceptuelle ».

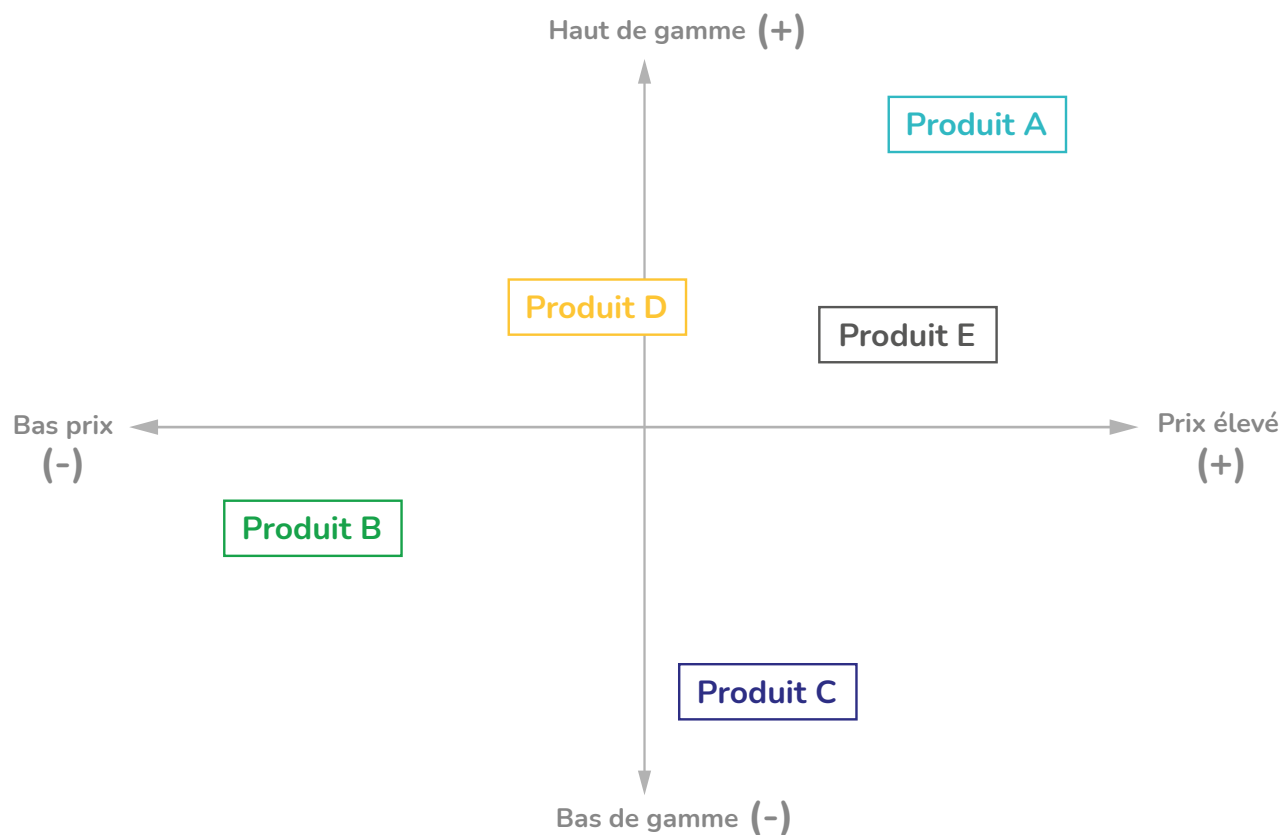
- ▶ Constituée de deux axes, cette carte permet de situer différents produits selon deux facteurs de bénéfices au choix. Il est recommandé de choisir des facteurs qui sont des caractéristiques importantes pour les consommateurs (ex. : prix, qualité perçue, goût, aspects nutritionnels, aspect pratique, production locale).
- ▶ Le résultat d'une carte de positionnement permet aussi de déterminer si des occasions existent sur le marché : un cadran vide sur la carte signifie qu'aucun joueur ne s'y est positionné.
- ▶ Le positionnement des entreprises sur la carte est subjectif, puisqu'il s'appuie sur la perception qu'ont les consommateurs des produits.

ATTENTION!

Comme les positionnements peuvent évoluer dans le temps, le portrait de la carte de positionnement relative à un secteur spécifique peut changer selon l'évolution du marché.

De plus, l'image de marque influence directement la perception des consommateurs par rapport aux produits et détermine la réputation de l'entreprise. Ainsi, une entreprise qui désire se positionner sur un marché haut de gamme, mais dont le logo et l'emballage ne reflètent pas la qualité des produits, devrait revoir son image de marque. Autrement, il sera difficile d'atteindre la clientèle ciblée.

La figure ci-dessous représente une carte de positionnement réalisée avec les variables du prix et de la gamme de produits. On y trouve cinq produits concurrents placés selon leur position sur le marché.



Par exemple, les produits spécialisés d'une microbrasserie (une bière vieillie en fût de chêne) pourraient être associés aux produits D, E ou A, alors que les produits de fabricants de bière industrielle pourraient se trouver à la position des produits B ou C.

Liens utiles

- [Certification de salubrité alimentaire](#) | BDC.ca
- [L'étiquetage des aliments pour l'industrie](#) | Agence canadienne d'inspection des aliments
- [Exemple de fiche de produit](#) | MAPAQ
- [Les allégations nutritionnelles](#) | Santé Canada

4.2 PRIX

Quel est le coût de revient d'un produit commercialisé? Ce coût permet de justifier la politique de prix établie et de faire comprendre aux lecteurs du plan de commercialisation que cette stratégie est viable sur le plan financier. Établir des prévisions de marges et de niveau de rentabilité permet de déterminer le degré de réalisme d'un lancement sur le marché visé.

Le coût de revient comprend l'ensemble des frais liés à la fabrication du produit et à sa mise en marché. Comme il peut être difficile à calculer, il est recommandé de s'adresser à un professionnel (comptable, conseiller en gestion, etc.) ou de suivre une formation sur le sujet.

Quels sont le ou les prix de vente déterminés pour le produit sur les marchés cibles? Pour chacun des segments de clientèle visés, il faut justifier la stratégie de prix sélectionnée. Le prix doit refléter le positionnement du produit et de l'entreprise sur les marchés. La production de produits haut de gamme, bas de gamme ou à valeur ajoutée (ex. : biologique, sans gluten) implique des stratégies différentes.

Par exemple, des produits haut de gamme vendus à bas prix influenceront l'image de marque de l'entreprise et pourraient remettre en question leur niveau de qualité dans l'esprit des consommateurs. Il importe d'être vigilant à l'égard des signaux qui accompagnent une stratégie de prix. Les principales stratégies présentées ci-après et leurs définitions aideront à comprendre les options offertes :

Liens utiles

- [7 étapes pour établir les bons prix pour vos produits et services](#) | BDC.ca
- [Coût de production et coût de revient](#) | MAPAQ
- [Coût de revient et prise de décision](#) | Ministère de l'Économie et de l'Innovation
- [Agro-calculateur](#) | Agri-Réseau
- [Suivre ses chiffres pour s'améliorer!](#) | MAPAQ

Stratégie de prix

Stratégie de pénétration

- Fixation d'un bas prix au lancement des produits
- Objectif : aller chercher le maximum de clients
- Résultat : part de marché intéressante dès le départ

Mises en garde :

- Stratégie possible si les segments ciblés sont sensibles au prix
- Importance de fixer le prix correctement dès le départ puisqu'il sera difficile de l'augmenter

Stratégie d'écrouissage

- Fixation d'un prix élevé au lancement des produits et diminution progressive (ex. : secteur des technologies)

Mise en garde :

- Stratégie possible si la clientèle n'est pas sensible au prix et que les produits représentent une innovation

Prix basé sur les coûts

- Fixation du prix en fonction du coût de production, de la portion fixe des coûts et de la marge

Prix basé sur la valeur

- Fixation du prix en fonction de la valeur des produits selon la perception du client

Mise en garde :

- Nécessité de bien connaître le coût de revient

Prix basé sur la concurrence

- Fixation du prix selon les principaux concurrents (en fonction du prix du marché)

Mise en garde :

- Nécessité de bien connaître le coût de revient

4.3 PLACE (DISTRIBUTION)

En fonction des marchés cibles potentiels, il est important de sélectionner d'abord le ou les canaux de distribution à viser et de les caractériser. Il sera utile alors de se poser les questions suivantes pour décrire les canaux de distribution choisis :

- ▶ Quelle est la logistique nécessaire de la production jusqu'à la vente?
- ▶ Dans combien de points de vente le produit sera-t-il vendu?
- ▶ Quel est le territoire couvert?
- ▶ Existe-t-il des intermédiaires?
- ▶ Le recours à un courtier ou à un distributeur est-il nécessaire?

Pour faire affaire avec certaines enseignes, il est nécessaire de passer par le distributeur qui les dessert et la durée de vie des produits doit convenir aux canaux de distribution sélectionnés.

Ensuite, il faut spécifier la stratégie d'entrée sur chacun des marchés : vente directe, distributeur, courtier, représentant, marché public, etc. Cette stratégie est la manière de se lancer concrètement sur un marché cible et de rejoindre sa clientèle potentielle. Par exemple, est-ce que la stratégie implique de faire affaire avec un courtier pour accéder aux réseaux de distribution des grandes chaînes d'alimentation ou de passer par un marché public pour vendre ses produits dans la ville voisine?

Marchandisage

Le merchandising consiste à s'assurer que les produits sont offerts à un endroit propice, au moment opportun, en quantité suffisante, au prix juste, avec une présentation soignée et dans une ambiance agréable.

Donc, que ce soit dans une boutique ou en supermarché, le merchandising des produits doit être à son meilleur pour maximiser les ventes. Un étalage vide n'est pas attrayant. Des produits distribués en bonne quantité, mais de piètre qualité, ne rendront pas justice à tous les efforts fournis.

Liens utiles

- [Logistique](#) | BDC.ca
- [5 étapes pour créer une stratégie d'entrée sur le marché gagnante](#) | BDC.ca
- [Canaux de distribution : mettez vos produits en marché](#) | BDC.ca
- [Mettre en marché vos produits](#) | MAPAQ
- [Fiches sur la qualité et la commercialisation](#) | MAPAQ
- [Fiches sur l'accès au marché du détail alimentaire au Québec](#) | MAPAQ
- [Pratiques commerciales dans le commerce de détail](#) | MAPAQ
- [Préparer et réussir une présentation à un acheteur](#) | MAPAQ



4.4 PROMOTION (COMMUNICATION)

Quel type de promotion attirera la clientèle cible? Deux stratégies permettent de promouvoir des produits : la stratégie de pression et la stratégie d'attraction.

Stratégie de pression

La stratégie de pression, aussi appelée *push*, consiste à pousser les produits vers le client. Elle repose donc davantage sur la stimulation de la force de vente et du réseau de distribution privilégié. Une bonne stratégie de pression consiste à mettre de l'avant une occasion intéressante pour le client, ce qui pourrait l'inciter à passer à l'achat. Il peut s'agir, par exemple, d'une dégustation gratuite en épicerie ou de la conception d'un présentoir attrayant disponible chez les marchands. La stratégie de pression est généralement définie dans la section « [distribution](#) » de la stratégie.

Stratégie d'attraction

La stratégie d'attraction, aussi appelée *pull*, consiste à attirer le client vers les produits. Par différentes actions promotionnelles, il s'agit de séduire suffisamment le consommateur pour le convaincre de se procurer les produits. Si le consommateur ne se les procure pas dans l'immédiat, il faut s'assurer que les interventions sont suffisamment fortes pour qu'il garde en mémoire la marque ou les produits et qu'il passe à l'achat éventuellement. La publicité télévisuelle en est un exemple.

Deux types d'approches permettent de réaliser cette stratégie : le marketing direct et le marketing indirect.

Marketing direct

Le marketing direct se base sur une communication personnalisée, puisqu'il vise la clientèle connue de l'entreprise. Le but de ce type de promotion est d'informer la clientèle du lancement de nouveaux produits, de rabais à venir, d'un événement spécial, etc. Le courriel est souvent utilisé en marketing direct, surtout sous la forme de l'infolettre. Toutefois, il est interdit d'envoyer des courriels à des clients qui n'ont pas donné une autorisation en ce sens.

Le marketing direct repose donc sur les informations que détient une entreprise sur sa clientèle (adresse courriel, préférences d'achat, etc.) et permet de tenter d'obtenir une action immédiate de sa part. Le marketing direct peut d'ailleurs être appuyé par l'utilisation d'un logiciel CRM (*Customer Relationship Management*), qui sert à gérer les relations avec la clientèle.

Marketing indirect

Par opposition, le marketing indirect vise à communiquer un message de façon générale. Il est utilisé dans les campagnes de marketing qui visent à faire connaître une entreprise ou ses produits et services.

Bien que la stratégie de pression et la stratégie d'attraction soient différentes, elles gagnent à être utilisées de manière complémentaire.

Lorsque les actions de promotion sont retenues, en fonction de la stratégie privilégiée (pression ou attraction), il faut indiquer les canaux de communication à privilégier pour la commercialisation des produits (site Web, médias sociaux, médias imprimés, événement, etc.).

- ▶ Une stratégie de relations publiques est-elle en place pour inciter les médias à parler du projet pour en faire la promotion?
- ▶ Une stratégie de promotion des ventes est-elle prévue (rabais, échantillon gratuit, concours, etc.)?
- ▶ Une stratégie de marketing spécifique est-elle prévue pour le Web (rédaction d'articles de blogues, publicité en ligne, publicité par mots-clés sur les moteurs de recherche, etc.)?
- ▶ Quel est le message à véhiculer dans les publicités (attirer l'attention, donner envie d'acheter, informer, etc.)?

Tous les détails pertinents doivent être inscrits dans la stratégie de promotion afin que les lecteurs du plan de commercialisation comprennent comment les produits se feront connaître.

De plus, la stratégie de promotion doit être en accord avec le positionnement et l'image à projeter auprès de la clientèle potentielle.

Liens utiles

- [Marketing direct](#) | BDC.ca
- [Loi canadienne anti-pourriel](#) | CRTC
- [4 étapes pour élaborer une stratégie de marketing en ligne](#) | BDC.ca
- [7 stratégies de marketing à faible coût](#) | BDC.ca
- [Fiche Marketing, communication et mise en marché](#) | MAPAQ
- [Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé](#) | LégisQuébec



5 RESSOURCES NÉCESSAIRES

Afin d'assurer une mise en œuvre optimale du plan de commercialisation, il est primordial de bien évaluer les ressources disponibles et celles à acquérir, et ce, pour chacun des postes de dépenses suivants. Il faut aussi évaluer l'impact des actions à venir sur les ressources actuelles.

5.1 RESSOURCES HUMAINES

Cette section vise à décrire l'expertise des ressources humaines consacrées au projet et leur connaissance du ou des marchés ciblés. Il est important d'identifier une personne-ressource au sein de l'entreprise qui sera chargée de coordonner la mise en œuvre du plan de commercialisation. Les impacts de la mise en œuvre du plan de commercialisation sur vos ressources humaines sont-ils prévus? Voici quelques éléments à considérer :

- ▶ Quelles seront les répercussions du projet sur la charge de travail?
- ▶ Le projet de commercialisation aura-t-il des impacts sur la structure organisationnelle de l'entreprise? De nouvelles embauches sont-elles prévues? La hiérarchie doit-elle être revue au sein de l'entreprise?
- ▶ Quelles compétences au sein de votre équipe sont nécessaires pour réaliser le projet? Doivent-elles être développées?
- ▶ Quels moyens sont utilisés pour s'assurer que l'entreprise dispose de ressources humaines compétentes et en nombre suffisant pour mettre en œuvre le plan de commercialisation?

5.2 RESSOURCES MATÉRIELLES

Il s'agit de décrire les moyens que l'entreprise met en place pour s'assurer de disposer des ressources matérielles nécessaires à la réalisation du plan de commercialisation. Par exemple :

- ▶ L'entreprise doit-elle acquérir ou adapter des équipements ou des infrastructures pour réaliser son projet? Pourra-t-elle répondre à une demande croissante à la suite de la réalisation de son projet?

- ▶ Est-ce que les fournisseurs et les partenaires pourront s'adapter à une augmentation de la demande? Cela nécessite-t-il une modification de leurs conditions (ex. : délais de livraison)?

5.3 SYSTÈME DE PRODUCTION

Il est important d'évaluer les impacts des ventes par rapport à la capacité de production et aux éventuelles adaptations nécessaires. Par exemple :

- ▶ Les capacités actuelles et potentielles de production ont-elles été bien évaluées? L'entreprise serait-elle capable de faire face à une augmentation de la demande?
- ▶ L'efficacité de certaines étapes de la chaîne de production doit-elle être améliorée? Si oui, comment?
- ▶ Des systèmes de contrôle doivent-ils être modifiés ou mis en place? Si oui, selon quelles conditions ou caractéristiques (coûts, qualité des produits, normes à respecter, etc.)?

En savoir plus

Les systèmes de contrôle sont nécessaires pour de nombreux produits et servent, par exemple, à assurer l'uniformité de la qualité, le respect des normes de salubrité ou l'absence d'allergènes.

Liens utiles

- [Contrôle et gestion de la qualité](#) | MAPAQ
- [Planification des ressources : comment créer un plan de RH efficace](#) | BDC.ca

6 IDENTIFICATION ET GESTION DES RISQUES

Quels sont les défis ou les obstacles auxquels l'entreprise pourrait faire face dans la réalisation du projet? Quelles stratégies ont été identifiées afin de les surmonter? Les risques auxquels l'entreprise peut être confrontée sont internes ou externes. Le tableau suivant présente les risques liés à un projet fictif de commercialisation, leur incidence sur ce projet et les stratégies d'atténuation proposées :

| Risque | Probabilité d'occurrence | Incidence sur le projet | Stratégie d'atténuation |
|---|--------------------------|-------------------------|---|
| Problème avec un partenaire ou un fournisseur (ex. : un fournisseur qui ne respecte pas toujours ses délais de livraison) | Élevée | Moyenne | Se renseigner auprès d'autres fournisseurs pour savoir s'ils peuvent fournir le produit en question |
| Perte de main-d'œuvre (ex. : pour la transformation) | Élevée | Élevée | Mettre en place un système de recrutement d'employés en continu pour la transformation |
| Perturbations dans l'approvisionnement (ex. : un intrant nécessaire à la production) | Moyenne | Élevée | Passer de plus grosses commandes auprès du fournisseur pour se créer des réserves |
| Changements dans la demande des consommateurs (ex. : une perte d'intérêt pour les produits sans gluten) | Faible | Élevée | Exercer une veille des tendances de consommation pour s'assurer de rester à jour sur ce plan |
| Financement incertain (ex. : une possibilité de désistement d'une des sources de financement du projet) | Faible | Moyenne | Dresser une liste des autres possibilités de financement |

7 PLAN DE MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES DE COMMERCIALISATION

Chaque section du plan de mise en œuvre des stratégies de commercialisation doit être segmentée selon les marchés cibles et les canaux de distribution sélectionnés.

Les informations demandées dans les sections 7.1 à 7.6 sont généralement présentées sous la forme d'un tableau résumant le plan de mise en œuvre. Même si la création d'un tableau n'est pas obligatoire, elle est fortement recommandée, puisque cela permet de bien structurer sa pensée et de communiquer clairement ses intentions aux lecteurs du plan de commercialisation. Les sections ci-dessous expliquent les éléments qui devraient se trouver dans ce tableau. Consultez [l'annexe 1](#) pour un modèle de plan de mise en œuvre.

7.1 OBJECTIFS DU PLAN DE COMMERCIALISATION

Les objectifs du plan de commercialisation doivent être déterminés en fonction du positionnement de l'entreprise sur le marché, de sa vision, de sa mission, de ses orientations stratégiques, de son étude de marché et des stratégies de commercialisation retenues.

Ces objectifs peuvent être liés :

- ▶ aux ventes (ex. : augmentation de la valeur moyenne des achats par segment ciblé, augmentation de la fréquence des achats, valeur moyenne par panier d'achat);
- ▶ à l'augmentation de la notoriété de la marque (ex. : promotion soutenue de l'entreprise et de ses produits);
- ▶ à la rentabilité (ex. : amélioration de la marge bénéficiaire sur les produits);
- ▶ à la fidélisation de la clientèle (ex. : un achat par mois);
- ▶ à l'accessibilité des produits (ex. : élargissement du territoire de distribution).

Un objectif devrait être spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini (SMART). Voici un exemple dont l'objectif est d'augmenter la valeur du panier d'achat :

- ▶ Spécifique : valeur moyenne du panier d'achat;
- ▶ Mesurable : 10 % d'augmentation de la valeur par transaction comparativement à une année de référence (année en cours);
- ▶ Atteignable : le contexte favorable à l'achat local et l'amélioration de la gamme de produits permettent de réaliser l'objectif;
- ▶ Réaliste : moyens pris par l'entreprise pour atteindre l'objectif (campagne de promotion, merchandising pour les produits sur les tablettes);
- ▶ Temporel : objectif atteint d'ici 12 mois.

7.2 INDICATEURS ET CIBLES

Il s'agit d'identifier les indicateurs de rendement à prendre en compte et les cibles à atteindre pour chacun des objectifs retenus dans la section précédente. Un indicateur de rendement est une variable qui peut être mesurée afin de suivre l'évolution du succès d'une situation, alors que la cible est le chiffre à atteindre pour cet indicateur. Un excellent indicateur devrait être positif, simple, pertinent, utile et défini dans le temps.

Le tableau qui suit contient des exemples d'indicateurs et de cibles associées :

| Indicateur | Exemple de cible 1 | Exemple de cible 2 |
|---|--|---|
| Niveau de satisfaction des clients | Augmenter le taux de satisfaction des clients après l'achat en passant de 3,5 étoiles sur 5 à 4 étoiles sur 5 en moyenne | Atteindre un taux de 85 % de clients qui recommanderaient l'entreprise à leurs proches dans un sondage annuel |
| Nombre de visiteurs sur le site Web | Augmenter le nombre de visiteurs de 20 % d'ici 6 mois | Recevoir plus de 1 000 visiteurs par semaine |
| Nombre de plaintes | Diminuer le nombre de plaintes de 15 % d'ici septembre | Ne pas recevoir plus de deux plaintes par mois |
| Proportion des visiteurs qui réalisent une action spécifique (taux de conversion) | Augmenter de 10 % le nombre de visiteurs du site Web qui s'inscrivent à l'infolettre dans les 15 prochaines semaines | Atteindre un taux de 30 % de visiteurs du site Web qui consultent la vidéo promotionnelle |

Les indicateurs peuvent être quantitatifs comme la croissance des ventes ou subjectifs comme le fait de mesurer la satisfaction des clients.

Plusieurs pistes peuvent être utilisées pour calculer ou suivre l'évolution des indicateurs et des cibles. Dans le cas de données quantitatives concernant des transactions et des interactions en ligne, de nombreux outils permettent de les suivre dans le temps. Pour ce qui est de la satisfaction des clients, il pourrait être intéressant de leur envoyer un court questionnaire visant à mesurer leur satisfaction à l'égard des produits et services offerts.

L'état des indicateurs de rendement et des cibles s'évalue en les comparant à des résultats passés ou même aux moyennes de l'industrie. Il est toutefois pertinent de suivre leur évolution dans le temps afin d'évaluer les changements qui se produisent et d'agir rapidement si des écarts de rendement sont observés.

Lien utile

- [5 conseils pour créer des sondages efficaces sur la satisfaction de la clientèle](#) | BDC.ca

7.3 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Cette section vise à décrire les différentes activités à mettre en place pour atteindre les objectifs de la stratégie. En voici quelques exemples :

- ▶ Élaborer une stratégie numérique pour la vente en ligne (voir [le plan de mise en œuvre en annexe](#))
- ▶ Réaliser un audit de la marque
- ▶ Effectuer une veille stratégique de la concurrence
- ▶ Élaborer des messages clés
- ▶ Créer les éléments graphiques de la stratégie (ex. : image de marque, visuel)
- ▶ Produire des photos
- ▶ Concevoir des modèles pour les différentes communications (ex. : gabarit d'infolettre)
- ▶ Produire des rapports analytiques

7.4 BUDGET

Il faut ensuite déterminer le budget nécessaire pour la mise en œuvre de chaque activité identifiée à la section 7.3.

7.5 RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS

Il est important de définir les responsabilités des employés, des gestionnaires et du personnel externe participant à la réalisation du plan, en plus de nommer une personne-ressource qui sera chargée d'en faire le suivi au sein de l'entreprise.

7.6 ÉCHÉANCIER

La prochaine étape consiste à établir un échéancier pour le déploiement du plan de mise en œuvre des stratégies de commercialisation. Idéalement, un plan de commercialisation ne doit pas dépasser trois ans. Il doit aussi être révisé de façon continue pour demeurer à jour et bien représenter le portrait actuel de l'entreprise.

Établir un calendrier des activités de commercialisation permettra également de suivre la réalisation de ces activités et de les réajuster au besoin.

Il est à noter qu'une attention particulière est accordée au respect des dates clés du projet et à la planification des rencontres entre les intervenants impliqués (ressources internes et consultants externes).

Voici des exemples d'activités de la stratégie numérique décrites à la section 7.3 qui auraient lieu la première année :

| Activité | Date de réalisation |
|--|---------------------|
| Réaliser un audit de la marque | Janvier 2023 |
| Effectuer une veille stratégique de la concurrence | Mars 2023 |
| Élaborer des messages clés | Mars 2023 |
| Élaborer une stratégie numérique pour la vente en ligne | Avril 2023 |
| Créer les éléments graphiques de la stratégie (ex. : image de marque, visuel) | Mai 2023 |
| Produire des photos | Juin 2023 |
| Concevoir des modèles pour les différentes communications (ex. : gabarit d'infolettre) | Juillet 2023 |
| Produire des rapports analytiques | Novembre 2023 |

8 PLANIFICATION FINANCIÈRE

8.1 PLAN DE FINANCEMENT

Il s'agit de décrire les coûts liés aux stratégies de commercialisation, y compris ceux qui concernent le plan de commercialisation lui-même. Il faut également inclure les coûts relatifs à l'acquisition de nouveaux équipements ou des infrastructures nécessaires à la réalisation du projet. Cette section sera particulièrement appréciée par le banquier. Il faut donc la développer autant que possible pour tracer un portrait fidèle de la situation.

Voici un exemple de tableau détaillant les coûts liés à la commercialisation :

| Poste de dépenses | Montant |
|---|---------|
| Développement des recettes des produits | |
| Étude de marché | |
| Frais de courtier | |
| Agrandissement du bâtiment | |
| Acquisition de la machine nécessaire pour l'emballage | |
| Frais publicitaires | |
| Rédaction du plan de commercialisation | |
| Total | \$ |

Un autre tableau sert à décrire les différents moyens de financement pour les dépenses indiquées :

| Source de financement | Montant |
|-----------------------------------|---------|
| Prêt d'un établissement financier | |
| Fonds propres de l'entreprise | |
| Programmes d'aide publique | |
| Total | \$ |

8.2 ÉVALUATION FINANCIÈRE DU PROJET

L'évaluation financière doit démontrer la viabilité du scénario de financement retenu à la section 8.1 et le situer par rapport aux cibles et aux objectifs fixés dans le projet de commercialisation. Certains critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance de cet investissement. Au besoin, on peut recourir à des professionnels qui offrent ce type de soutien.

Voici les critères les plus utilisés :

Retour sur investissement

Il s'agit du rapport entre les bénéfices attendus et les coûts prévus du projet.

L'utilisation de ce ratio financier permet de démontrer que le projet peut dégager des profits proportionnels aux investissements. Un projet de commercialisation d'une gamme de produits qui nécessite des investissements très importants, mais qui dégage des profits modestes à moyen et à long termes risque d'être non rentable pour l'entreprise.

Délai de récupération du coût de l'investissement

Ce critère représente le nombre d'années et le nombre de mois nécessaires pour rembourser le capital investi. Un délai court est intéressant, car il facilite les prévisions et la stabilité de l'entreprise.

Le but de ce critère est de déterminer la période nécessaire pour rentabiliser les investissements à mettre en place. Il faut aussi calculer le nombre d'unités supplémentaires des produits à mettre en marché afin de couvrir les coûts de commercialisation. Ce volume de ventes semble-t-il réaliste et atteignable?

Ventes marginales

Ce critère permet d'avoir une idée du volume de ventes à atteindre pour qu'un projet soit viable. Par exemple, un projet de commercialisation dont les coûts s'élèvent à 100 000 \$ et pour lequel la marge dégagée est de 1 \$ par produit implique de vendre au minimum 100 000 unités du produit pour couvrir les dépenses. Cela fait référence au seuil de rentabilité, qui est le nombre d'unités à vendre pour que l'entreprise puisse être qualifiée de rentable.

ASTUCE

Établir différents scénarios financiers permet de se préparer à l'éventualité que les ventes ne se déroulent pas comme prévu. Ces prévisions budgétaires devraient être pensées selon trois scénarios : optimiste, réaliste et pessimiste. Dans le cas des scénarios optimistes et pessimistes, il est important de décrire les actions à entreprendre pour s'adapter à la situation.

Liens utiles

- [Seuil de rentabilité](#) | BDC.ca
- [4 façons d'évaluer un investissement dans un projet important](#) | BDC.ca



ANNEXE 1

MODÈLE DE PLAN DE MISE EN ŒUVRE

| Objectif | Indicateur | Cible | Activités | Budget (\$) | Responsable | Coordonnateur | Échéancier | | |
|---|------------------------------------|-----------------|--|-------------|--------------|--------------------------|------------|------|------|
| | | | | | | | An 1 | An 2 | An 3 |
| Augmentation des ventes en ligne | Revenus en ligne | 20 % | Conception de la boutique en ligne | 15 000 | Compagnie A | Directeur | X | | |
| | | | Stratégie numérique pour la vente en ligne | 20 000 | Consultant B | Directeur | | X | |
| Augmentation de la satisfaction des clients | Résultats du sondage d'évaluation | 4 étoiles sur 5 | Amélioration du service à la clientèle (formation) | 5 000 | Consultant X | Propriétaire | | X | |
| Augmentation de la valeur du panier d'achat | Valeur moyenne d'achat | 10 % | Conception d'outils promotionnels | 3 000 | Compagnie C | Propriétaire | | X | |
| | | | Stratégie de promotion | 5 000 | Compagnie C | Propriétaire | | X | |
| Amélioration de la conversion des visites Web | Nombre d'achats vs nombre de clics | 10 % | Stratégie numérique pour la conversion des visites Web en achats | 25 000 | Compagnie D | Responsable du marketing | | | X |
| Autres | | | | | | | | | |

RÉALISATION

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

COORDINATION ET RÉDACTION

Stéphanie Dubé, Direction des affaires territoriales

RÉDACTION ET COLLABORATION À LA RÉDACTION

Charles-Antoine Légaré, Direction du développement du secteur de la transformation alimentaire

Julie Chabot, Direction régionale du Centre-du-Québec

Katherine Ducharme, Direction régionale de la Montérégie

Mélanie Ouellet, Direction régionale de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches

Mohammed Adli, Direction régionale de la Montérégie

Rosemarie Perron-Gagnon, Direction de l'accès aux marchés

Rubis Lyodi, Direction régionale de la Côte-Nord

Sandrine Hervé, Direction de l'accès aux marchés

Sophie Belley, Direction des affaires territoriales

Sophie Laughrea, Direction des affaires territoriales

Véronique Gagnon, Direction régionale du Bas-Saint-Laurent

Vincent Philibert, Direction régionale de l'Outaouais

ÉDITION ET CONCEPTION GRAPHIQUE

Direction des communications

ILLUSTRATIONS

Istockphoto.com et Freepik.com

RÉVISION LINGUISTIQUE

Isabelle Tremblay

© Gouvernement du Québec

Dépôt légal : 2023

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN : 978-2-550-93672-5 (PDF)

