



*Développement  
économique, Innovation  
et Exportation*

Québec 

**LE PLAN  
D'AMÉLIORATION  
DE LA  
FONCTION MARKETING**

Québec ::

*Développement  
économique  
et régional*

Québec 

**Direction du développement des entreprises et des affaires**

Préparé par Michel Coutu, F. Adm.A., CMC  
Conseiller en gestion

Publié par la Direction des communications : mars 1995  
Réédité par la Direction des relations avec les clientèles : janvier 2003  
Révisé : novembre 1997  
Actualisé : juillet 2003  
Numéro de document : 1304

Toute reproduction de ce document est autorisée avec mention de la source

L'emploi du genre masculin pour désigner des personnes, des titres et des fonctions se fait sans discrimination et n'a pour but que de faciliter la lecture du texte.

## **AVANT-PROPOS**

L'entreprise vit dans un monde en pleine évolution. Des changements constants affectent sa stabilité, sa rentabilité et modifient les forces en présence.

Dans un contexte de mondialisation des marchés, les dirigeants d'entreprise doivent réagir rapidement et efficacement aux divers changements qui transforment leur environnement, et rechercher constamment à développer une fonction marketing plus performante.

Pour aider les dirigeants de PME manufacturières à améliorer la fonction marketing dans leur entreprise, nous avons conçu un outil simple et pratique : «***Le plan d'amélioration de la fonction marketing***».

Cet outil permet de mieux évaluer l'efficacité du marketing dans l'entreprise, d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation, et de préciser les priorités ainsi que les actions à entreprendre et les améliorations à apporter.

Le plan d'amélioration se veut un outil d'analyse globale de la fonction marketing et complémentaire à d'autres méthodes d'analyse plus spécifiques telles que celle proposée dans le document «***La gestion des ventes un aide-mémoire***» visant le renforcement du marketing dans les entreprises québécoises, et qui est disponible à la Direction du développement des entreprises et des affaires.

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>5</b>
<b>GRILLE D'ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING .....</b>	<b>6</b>
<b>GRILLE D'ÉVALUATION DE LA FONCTION MARKETING .....</b>	<b>20</b>
<b>PLAN D'AMÉLIORATION DE LA FONCTION MARKETING .....</b>	<b>26</b>

## MÉTHODOLOGIE

L'idée de présenter un outil de diagnostic n'est pas nouvelle en soi car quelques organismes ont proposé diverses méthodes au cours des dernières années. La méthodologie décrite dans le présent document diffère sensiblement des autres, du fait qu'elle va plus loin qu'une simple analyse de la situation de la fonction marketing dans l'entreprise.

En effet «***Le plan d'amélioration de la fonction marketing***», vise par ses soixante-cinq énoncés de bonne gestion et par la méthodologie utilisée, à mieux évaluer l'efficacité réelle du marketing dans l'entreprise, à identifier les forces et les faiblesses de l'organisation et à mieux orienter les efforts des dirigeants dans l'élaboration d'un plan d'amélioration de la qualité de la fonction marketing dans l'entreprise. Cet outil vise finalement à intégrer dans l'entreprise industrielle une orientation marketing plus poussée où le client devient la principale préoccupation de toute l'organisation.

La réalisation d'un plan d'amélioration exige la participation du président, du directeur général, du directeur du marketing et du directeur des ventes de l'entreprise, afin d'avoir un portrait réel de la situation et de vérifier la volonté de changement des dirigeants de l'organisation. Ce travail d'équipe évitera ainsi, à une personne seule, de se tromper ou de s'illusionner.

Un tel exercice aura plus de chances de succès et obtiendra de meilleurs résultats si un conseiller en gestion marketing anime les activités du groupe de travail qui aura été formé. Il pourra, par sa neutralité, son expertise de même que son expérience professionnelle, guider les membres de l'équipe dans leur travail et contribuer à la recherche, à l'identification de moyens et d'actions permettant de corriger ou d'améliorer les priorités de changement dans la fonction marketing.

La méthodologie proposée permet à ses utilisateurs de porter un jugement sur des énoncés précis de bonne gestion couvrant l'ensemble de la fonction marketing. Les participants étudient, analysent et discutent chaque énoncé pour en arriver à donner une évaluation commune de la situation. L'évaluation est déterminée par une cote de 1 à 5 représentant une situation allant de très faible à excellente. Cette méthodologie permet d'évaluer chaque élément et d'obtenir une note totale et moyenne, par catégorie, de façon à mieux identifier les forces et les faiblesses de la fonction.

Les outils utilisés présentent clairement les résultats d'évaluation et font facilement ressortir les points d'amélioration pouvant devenir des priorités de changement à envisager par l'entreprise, afin d'assurer une meilleure efficacité de sa fonction marketing. Le plan d'amélioration met en évidence les changements nécessaires à apporter, les actions à entreprendre, fixe les échéances, établit les coûts et identifie les responsables engagés dans la démarche.

La répétition annuelle d'une telle démarche permettra finalement d'atteindre des résultats qui permettront à l'entreprise de devenir un meilleur leader dans son domaine d'activité.

**Grille d'analyse  
de la  
fonction marketing**

## ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING

**Évaluer chaque élément : 1 du plus faible à 5 le plus élevé (1 - Très faible 2- Faible 3- Bon 4- Très bon 5- Excellent.)**

### **Environnement :**

- 1° La direction utilise un système d'information marketing lui permettant de suivre l'évolution de son environnement et de sa performance pour ainsi mieux planifier et contrôler ses activités. \_\_\_\_\_
- 2° La direction fait l'analyse de la situation en tenant compte des facteurs externes pouvant affecter sa performance tels que, entre autres, la situation économique, les changements sociaux, les politiques gouvernementales, les lois et les règlements et l'avènement de nouvelles technologies. \_\_\_\_\_
- 3° La direction connaît les conséquences du libre-échange et de la mondialisation des marchés sur son secteur industriel et prend les actions nécessaires pour mieux y faire face. \_\_\_\_\_
- 4° La direction étudie les possibilités de réaliser des économies d'échelles, de fabriquer des produits différenciés, de protéger ses marchés et de conclure des alliances stratégiques. \_\_\_\_\_
- 5° La direction révise régulièrement sa stratégie de marketing, afin de l'adapter aux divers changements intervenus dans son environnement. \_\_\_\_\_

**TOTAL**

**TOTAL ÷ 5 (\*)**


(\*) Total des résultats obtenus divisé par le nombre d'énoncés

## ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING

### Marché :

- 1° La direction connaît le potentiel et la part du marché selon les segments de marchés visés. \_\_\_\_\_
- 2° La direction suit l'évolution de la demande globale de ses produits sur les marchés, afin de déceler des occasions d'affaires ou des menaces par le biais de recherches, d'études et d'enquêtes. \_\_\_\_\_
- 3° La direction sait exploiter ses avantages concurrentiels et se positionner avantageusement sur les différents marchés visés. \_\_\_\_\_

**TOTAL**

**TOTAL + 3**


### Client :

- 1° La direction connaît bien les besoins, les attentes, le potentiel d'achat, les caractéristiques et les habitudes de sa clientèle dans les divers segments de son marché. \_\_\_\_\_
- 2° La direction est au courant du processus d'achat des clients, des différents intervenants et des facteurs pouvant influencer leur décision. \_\_\_\_\_
- 3° La direction évalue constamment la satisfaction de ses clients et leur perception de la qualité des produits offerts et des services rendus. \_\_\_\_\_
- 4° La direction se préoccupe de conserver un bon équilibre des comptes clients de façon à ne pas rendre l'entreprise dépendante ou vulnérable. \_\_\_\_\_

**TOTAL**

**TOTAL + 4**


## ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING

### Concurrence :

- 1° La direction exerce une veille sur la concurrence, se compare aux meilleurs de son secteur et identifie des éléments d'amélioration de sa performance. \_\_\_\_\_
- 2° La direction évalue constamment les forces et les faiblesses des concurrents de façon à identifier ses avantages différentiels et à mieux se positionner sur les segments de marchés visés. \_\_\_\_\_

**TOTAL**

**TOTAL ÷ 2**


### Objectifs :

- 1° La direction établit les prévisions de vente de l'entreprise en tenant compte de l'évolution de la demande, de la concurrence, de la contribution marginale des produits et de l'opinion des représentants. \_\_\_\_\_
- 2° La direction fixe des objectifs quantitatifs de marketing en matière de part de marché, de ventes, de rentabilité, d'image et de satisfaction de la clientèle. \_\_\_\_\_
- 3° La direction développe des rapports, des ratios et des indicateurs pour mieux contrôler l'atteinte des objectifs visés. \_\_\_\_\_

**TOTAL**

**TOTAL ÷ 3**


## **ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING**

### **Stratégie :**

- 1°** La direction effectue une analyse de la fonction marketing, afin de faire ressortir les forces, les faiblesses, les menaces et les occasions d'affaires avant de définir sa stratégie de marketing. \_\_\_\_\_
- 2°** La direction élaboré sa stratégie de marketing de façon à rendre le client conscient de la principale préoccupation de l'entreprise. \_\_\_\_\_
- 3°** La direction définit sa stratégie de marketing en tenant compte de sa capacité de production, de ses ressources humaines et financières. \_\_\_\_\_
- 4°** La direction dispose d'un plan écrit de marketing qui intègre sa mission, définit ses objectifs et ses stratégies tout en précisant les programmes d'action, les budgets, l'échéancier et les responsables de son exécution. \_\_\_\_\_

**TOTAL**

**TOTAL ÷ 4**

## ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING

### **Produit :**

- 1°** La direction établit sa stratégie de produits en déterminant les caractéristiques et les normes de qualité en fonction des besoins et des attentes des clients et en faisant ressortir les avantages concurrentiels de chaque produit. \_\_\_\_\_
- 2°** La direction s'assure que sa gamme de produits est cohérente et présente une certaine homogénéité quant aux canaux de distribution, aux méthodes de fabrication et à l'utilisation finale. \_\_\_\_\_
- 3°** La direction lance un nouveau produit après avoir réalisé au préalable une étude et un test de marché, afin de s'assurer qu'il répond aux besoins de la clientèle. \_\_\_\_\_
- 4°** La direction gère sa gamme de produits en améliorant les produits existants, en ajoutant de nouveaux produits et en éliminant les produits désuets ou non rentables. \_\_\_\_\_
- 5°** La direction se tient à la fine pointe du progrès technologique en favorisant l'achat de brevets et de licences de fabrication ou la mise en place d'un programme de recherche et de développement. \_\_\_\_\_
- 6°** La direction s'assure qu'il existe une collaboration étroite et efficace entre le département des ventes et celui de la production pour mieux répondre aux besoins des clients. \_\_\_\_\_

**TOTAL**

**TOTAL ÷ 6**

## ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING

### Prix :

- 1° La direction établit sa stratégie de prix en tenant compte du segment de marché visé, de la demande, du prix de revient et de la concurrence. \_\_\_\_\_
- 2° La direction connaît le seuil de rentabilité par produit pour établir sa stratégie de prix d'écrémage ou de pénétration. \_\_\_\_\_
- 3° La direction détermine les politiques de vente et de crédit pour favoriser l'atteinte des objectifs visés. \_\_\_\_\_
- 4° La direction complète l'offre de vente de ses produits en offrant des programmes incitatifs portant sur la garantie, la livraison, le service, les facilités de crédit, les accessoires, les escomptes, etc. \_\_\_\_\_
- 5° La direction utilise un système de soumissions efficace et analyse les causes de l'obtention ou de la perte de chaque contrat. \_\_\_\_\_
- 6° La direction établit et révise périodiquement ses listes de prix et s'assure que leur utilisation soit simple et utile aux clients. \_\_\_\_\_

**TOTAL**

**TOTAL ÷ 6**

## ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING

### Communication :

- 1° La direction établit son budget de communication en fonction des objectifs visés et en complémentarité avec les autres activités de marketing. \_\_\_\_\_
- 2° La direction élaboré sa stratégie de communication pour appuyer son réseau de distribution et attirer de nouveaux clients en utilisant une combinaison judicieuse d'outils publicitaires et promotionnels, de relations publiques et de la force de vente. \_\_\_\_\_
- 3° La direction s'assure que ses efforts de communication sont orientés pour établir une image de marque auprès de la clientèle en misant sur les produits « leaders » et rentables. \_\_\_\_\_
- 4° La direction se donne des outils pour évaluer son plan de communication et son impact sur les ventes et les autres objectifs visés. \_\_\_\_\_

**TOTAL**

**TOTAL ÷ 4**

## **ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING**

### **Distribution :**

- 1°** La direction établit sa stratégie de distribution en tenant compte des caractéristiques de son secteur industriel, de ses objectifs de marketing, des coûts et du contrôle de la mise en marché du produit.
- 2°** La direction choisit le meilleur distributeur après avoir défini le profil recherché, complété l'offre de service, vérifié ses références et évalué sa compétence selon des critères précis.
- 3°** La direction analyse régulièrement la rentabilité de chaque distributeur et les possibilités d'augmentation des ventes par l'amélioration de la livraison, de l'entreposage, de l'inventaire, du traitement de la commande, etc.
- 4°** La direction exerce une gestion efficace de son réseau de distribution, soutient les efforts des distributeurs et mesure leur satisfaction.

**TOTAL**

**TOTAL ÷ 4**


## ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING

### **Force de vente :**

- 1°** La direction recrute, motive, contrôle et évalue ses représentants ou agents manufacturiers. \_\_\_\_\_
- 2°** La direction se préoccupe de la formation et du rendement de ses représentants. \_\_\_\_\_
- 3°** La direction fournit les outils de vente nécessaires pour faciliter le travail des représentants (catalogues, listes de prix, offre de financement, expositions, garantie, promotions, fiche de client, etc.) \_\_\_\_\_
- 4°** La direction établit un système de rémunération équitable et incitatif comprenant un salaire de base et des commissions variables en fonction du volume de ventes et de la marge bénéficiaire. \_\_\_\_\_
- 5°** La direction gère la force de vente en allouant des territoires de vente, en établissant les itinéraires et la fréquence des visites en fonction du potentiel de vente et de la stratégie de marketing de l'entreprise. \_\_\_\_\_
- 6°** La direction soutient les efforts de vente des représentants en mettant en place un système de télémarketing, d'envois postaux et un service après-vente. \_\_\_\_\_

**TOTAL**

**TOTAL ÷ 6**

## ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING

### Service à la clientèle :

- 1° La direction définit sa stratégie de service à la clientèle, la divulgue à tous ses employés et l'évalue régulièrement par des sondages et des enquêtes, afin d'en améliorer la qualité et d'assurer la satisfaction du client.
  
- 2° La direction voit à ce que les plaintes soient bien canalisées, analysées et traitées rapidement. Elle met en place un mécanisme de suivi auprès des clients pour connaître leur degré de satisfaction sur les produits et les services qui leur sont offerts.
  
- 3° La direction identifie et analyse les causes de la non-qualité de ses produits et services, prend les mesures d'amélioration nécessaires et se fixe des engagements plus précis, afin d'établir une meilleure relation de confiance avec sa clientèle.

**TOTAL**

**TOTAL + 3**

## ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING

### **Résultats :**

- 1°** L'entreprise a connu une hausse significative de ses ventes au cours des trois dernières années. \_\_\_\_\_
- 2°** L'entreprise a connu une croissance de sa rentabilité au cours des trois dernières années. \_\_\_\_\_
- 3°** L'entreprise a augmenté sa part de marché dans les différents segments visés. \_\_\_\_\_
- 4°** L'entreprise a accru son volume d'achat par client. \_\_\_\_\_
- 5°** L'entreprise a recruté de nouveaux clients. \_\_\_\_\_
- 6°** L'entreprise a amélioré le degré de satisfaction des clients. \_\_\_\_\_
- 7°** L'entreprise a amélioré sa performance comparativement à la concurrence. \_\_\_\_\_
- 8°** L'entreprise a lancé de nouveaux produits sur le marché. \_\_\_\_\_
- 9°** L'entreprise a amélioré son image et sa réputation sur le marché au cours de la dernière année. \_\_\_\_\_
- 10°** L'entreprise a maintenu et/ou diminué son ratio de coût de distribution sur les ventes. \_\_\_\_\_

## **Résultats : (suite)**

**11°** L'entreprise a amélioré les ratios d'efficacité de sa force de vente (ventes/nombre de représentants, ventes/nombre de visites, ventes/coûts des ventes). \_\_\_\_\_

**12°** L'entreprise a réduit ses délais de livraison et a amélioré la qualité de ses produits et services. \_\_\_\_\_

**13°** L'entreprise a diminué le nombre de plaintes sur les produits vendus et a mis en place un mécanisme de suivi de la satisfaction de la clientèle. \_\_\_\_\_

**14°** L'entreprise a amélioré la planification et le contrôle de sa force de vente. \_\_\_\_\_

**15°** L'entreprise réagit plus rapidement et plus efficacement aux besoins et aux attentes des clients. \_\_\_\_\_

**TOTAL**

**TOTAL ÷ 15**

**Grille d'évaluation  
de la  
fonction marketing**

## ÉVALUATION DE LA FONCTION MARKETING

*(Transcrire les résultats obtenus)*

ÉLÉMENTS	ÉVALUATION TOTALE	ÉVALUATION MOYENNE *
- Environnement	<b>/25</b>	
- Marché	<b>/15</b>	
- Client	<b>/20</b>	
- Concurrence	<b>/10</b>	
- Objectifs	<b>/15</b>	
- Stratégie	<b>/20</b>	
- Produit	<b>/30</b>	
- Prix	<b>/30</b>	
- Communication	<b>/20</b>	
- Distribution	<b>/20</b>	
- Force de vente	<b>/30</b>	
- Service à la clientèle	<b>/15</b>	
- Résultats	<b>/75</b>	
ÉVALUATION TOTALE		
ÉVALUATION MOYENNE		
<i>(Évaluation totale ÷ 65)</i>	<b>/325</b>	<b>/5</b>

- L'évaluation moyenne est obtenue en divisant l'évaluation totale obtenue par le nombre d'énoncés.

# ÉVALUATION DE LA FONCTION MARKETING

*(Identifier le résultat de votre évaluation de chaque élément en le spécifiant par un astérisque\* dans la grille)*

ÉLÉMENTS		1	2	3	4	5
<u>Environnement :</u>	- Système d'information - Analyse de la situation - Libre-échange - Barrières et alliances - Adaptation aux changements					
	Total <input type="text"/>	Moyenne <input type="text"/>				
<u>Marché :</u>	- Part de marché - Occasions d'affaires et menaces - Positionnement					
	Total <input type="text"/>	Moyenne <input type="text"/>				
<u>Clients :</u>	- Besoins et profil - Processus d'achat - Satisfaction - Équilibre de comptes					
	Total <input type="text"/>	Moyenne <input type="text"/>				
<u>Concurrence :</u>	- Connaissance et veille - Avantages différentiels					
	Total <input type="text"/>	Moyenne <input type="text"/>				
<u>Objectifs :</u>	- Prévisions de vente - Objectifs quantitatifs - Rapports					
	Total <input type="text"/>	Moyenne <input type="text"/>				
<u>Stratégie :</u>	- Forces et faiblesses - Orientation client - Plan de marketing - Suivi					
	Total <input type="text"/>	Moyenne <input type="text"/>				
<u>Produit :</u>	- Stratégie - Gamme - Lancement - Gestion - Progrès technologique - Collaboration					
	Total <input type="text"/>	Moyenne <input type="text"/>				
<u>Prix :</u>	- Stratégie - Seuil de rentabilité - Politiques - Programmes - Soumissions - Listes de prix					
	Total <input type="text"/>	Moyenne <input type="text"/>				

## ÉVALUATION DE LA FONCTION MARKETING

ÉLÉMENTS		1	2	3	4	5
<u>Communication :</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budget</li> <li>- Stratégie</li> <li>- Image</li> <li>- Évaluation</li> </ul>					
	Total <input type="text"/>	Moyenne <input type="text"/>				
<u>Distribution :</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie</li> <li>- Sélection</li> <li>- Rentabilité</li> <li>- Gestion</li> </ul>					
	Total <input type="text"/>	Moyenne <input type="text"/>				
<u>Force de vente :</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Embauche</li> <li>- Formation</li> <li>- Outils de vente</li> <li>- Rémunération</li> <li>- Territoires</li> <li>- Soutien</li> </ul>					
	Total <input type="text"/>	Moyenne <input type="text"/>				
<u>Service à la clientèle :</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie</li> <li>- Plaintes</li> <li>- Plan d'amélioration</li> </ul>					
	Total <input type="text"/>	Moyenne <input type="text"/>				
<u>Résultats :</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventes</li> <li>- Profit</li> <li>- Part de marché</li> <li>- Volume</li> <li>- Nouveaux clients</li> <li>- Satisfaction</li> <li>- Qualité</li> <li>- Nouveaux produits</li> <li>- Réputation</li> <li>- Coût de distribution</li> <li>- Force de vente</li> <li>- Délais de livraison</li> <li>- Plaintes</li> <li>- Qualité de gestion</li> <li>- Réaction</li> </ul>					
	Total <input type="text"/>	Moyenne <input type="text"/>				
<b>TOTAL</b>		Évaluation totale	_____			
Évaluation totale + 65		_____				

Si le résultat de votre évaluation de la fonction marketing se situe à :

**Moins de 50 points =**

La fonction marketing est très faible et il est urgent de contacter immédiatement un spécialiste en gestion marketing car il y va, à très court terme, de la survie de l'entreprise s'il n'est pas déjà trop tard.

**De 50 à 100 points =**

La fonction marketing est très faible. Plusieurs améliorations importantes devraient être apportées sans délai de façon à sauver l'entreprise à court terme.

**De 100 à 150 points =**

La fonction marketing est faible. Plusieurs modifications devraient être apportées à votre plan de marketing de façon à accroître son efficacité et assurer le développement de l'entreprise.

**De 150 à 225 points =**

La fonction marketing est bonne. Plusieurs améliorations sont à prévoir dans le prochain plan de marketing de façon à augmenter la rentabilité de l'entreprise.

**De 225 à 275 points =**

La fonction marketing est très bonne. Seuls quelques éléments importants d'amélioration pourraient être apportés à votre plan de marketing de façon à ce que votre entreprise devienne un leader dans son secteur et soit mieux orientée vers la satisfaction du client.

**De 275 à 325 points =**

La fonction marketing est excellente. Quelques éléments d'amélioration sont à prévoir à court terme. Une veille efficace et une comparaison constante de sa performance en marketing avec les meilleures entreprises devraient contribuer à maintenir son leadership.

**Plan d'amélioration  
de la  
fonction marketing**

## **CHOIX DES PRIORITÉS D'AMÉLIORATION**

<b>FACTEURS DE SUCCÈS DE L'ENTREPRISE</b>	<b>FAIBLESSES IDENTIFIÉES</b>	<b>PRIORITÉS D'AMÉLIORATION</b>

## **«LE PLAN D'AMÉLIORATION DE LA FONCTION MARKETING»**

**Nom de l'entreprise :** \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_ Responsable : \_\_\_\_\_

### **PRIORITÉS : 1<sup>o</sup>** \_\_\_\_\_

**2°** \_\_\_\_\_

**3°** \_\_\_\_\_

**4°**

