

AssociationMD, c'est la publication officielle de la Société canadienne des directeurs d'association (SCDA) édition Avril/Mai 2008

Le temps est venu de penser marketing

Par Jim Mintz

Il y a quelques années, on m'a demandé de faire une présentation à la section d'Ottawa de la Société canadienne des directeurs d'association (SCDA). La présentation portait sur le thème du marketing dans le secteur sans but lucratif, particulièrement en ce qui a trait aux associations. Mon contact à la SCDA était d'avis que le marketing devait constituer une préoccupation majeure des associations mais que c'était, semble-t-il, rarement le cas.

Je me suis penché sur certaines fonctions clés des associations et j'ai établi un lien entre le marketing et ces fonctions.

Voici certains secteurs qui, selon moi, sont pertinents pour une association.

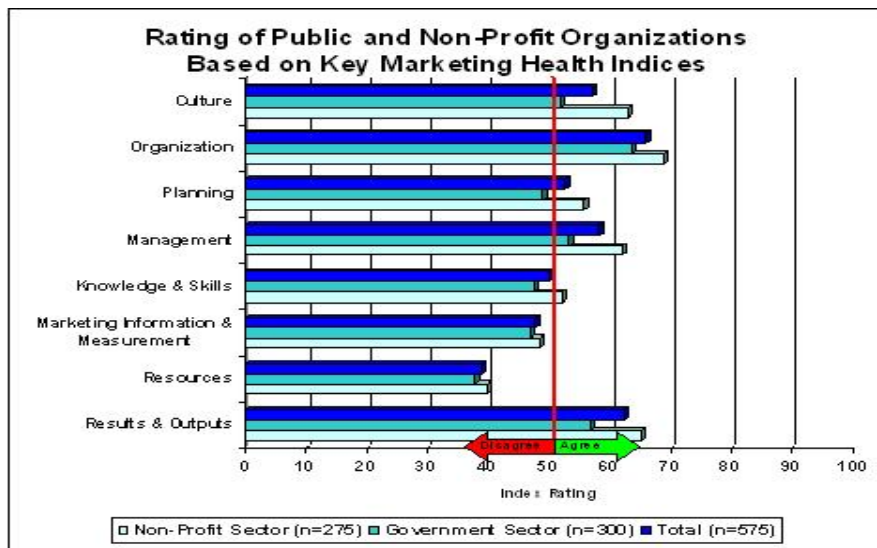
- Définir les produits, programmes ou services qu'une association peut offrir à ses clients, et amener les clients à les acheter ou les utiliser (stratégies de ventes)
- Création de revenus, y compris le financement, les stratégies de revenus alternatifs par le biais de commandites, de programmes d'affinité et de partenariats commerciaux
- Politiques de défense des intérêts et de lobbying auprès des parties prenantes clés (p. ex. le gouvernement)
- Formation du personnel en matière de convivialité avec les clients
- Campagnes de modification de l'attitude et du comportement, par exemple marketing social, éducation du public, diffusion
- Campagnes de communications marketing intégrées: marketing direct, par bases de données, publicité, activités promotionnelles, marketing en ligne, numérique, marketing ponctuel, exposition, foire commerciale, publicité de relations publiques, matériel éducatif, imprimés, vidéos, etc.
- Améliorer l'image et l'image de marque de l'association
- Campagnes de marketing afin de conserver les membres actuels, trouver de nouveaux membres et bénévoles
- Programmes de communication auprès du membership (bulletins, bulletins électroniques, etc.)

Vous constaterez que beaucoup des principes qui s'appliquaient il y a près d'une dizaine d'années correspondent encore aujourd'hui au milieu sans but lucratif. Il est par ailleurs évident que les associations sont confrontées à de plus grands défis tels que la demande pour une prestation améliorée de services dans un contexte de contraintes budgétaires, un nombre accru de nouvelles associations résultant en une concurrence énorme pour obtenir le temps,

l'attention et l'argent des gens, et la nécessité d'améliorer les communications et services aux clients, parties constituantes, parties prenantes, bénévoles et donateurs.

Reconnaissant l'importance croissante du marketing dans les secteurs public et sans but lucratif, le Centre d'excellence en marketing gouvernemental et Phase 5 ont mené, en mai 2006, une étude visant à évaluer la santé de la fonction marketing. Le rapport complet est accessible sur www.publicsectormarketing.ca/resources

Nous avons sondé 600 professionnels occupant des postes liés au marketing dans des organisations gouvernementales et sans but lucratif dans tout le Canada. Nous avons découvert que ces deux secteurs sont davantage axés sur les tactiques et la mise en oeuvre que sur le marketing stratégique et la planification. Ils n'utilisent pas une approche proactive et systématique pour identifier des idées à valeur élevée axées sur le client et pour transformer ces idées en nouveaux produits, programmes et services. Ils tendent à ne pas mesurer ou améliorer les résultats et assurer l'imputabilité des dépenses marketing. Ils ne soutiennent pas la fonction marketing en termes de financement ou de culture. Ils ont également de la difficulté à attirer et conserver le personnel ayant des aptitudes de marketing, compte tenu de la culture et du manque d'appui organisationnel.



Nous avons également découvert que:

- Il existe un besoin pressant d'éduquer les cadres de ces secteurs au sujet des principes de gestion du marketing stratégique. À cette fin, il faut reconnaître la valeur du marketing en ce qui concerne son impact potentiel sur l'efficacité des programmes, services et campagnes de diffusion, ainsi que sur l'avantage qu'il représente pour l'ensemble de l'organisation;
- La plupart des organismes sans but lucratif sont familiers avec les aspects promotion et communication du marketing mais semblent mal comprendre les aspects liés à la gestion de produits et services, la gestion de canaux et l'établissement de prix;
- On retrouve rarement une fonction marketing dans les organismes sans but lucratif, bien que la situation semble changer. Dans la plupart de ces organisations, le marketing tend à être synonyme de communications et la plupart des fonctions et activités marketing tendent à être liées à la fonction communication;

- Pour que le marketing connaisse du succès dans un milieu sans but lucratif, il est nécessaire d'assigner la responsabilité d'une fonction marketing distincte à un cadre supérieur ayant une influence dans le milieu décisionnel de l'organisation;
- La plupart des personnes exécutant des fonctions marketing dans le secteur sans but lucratif n'ont pas reçu de formation officielle en marketing. Cela suggère la nécessité de mettre en place des programmes de formation axés sur le marketing pour ce secteur (p. ex. "Professional Certificate in Public Sector and Non-Profit Marketing" donné par la Sprott School of Business à l'Université Carleton).

Quelles sont les implications pour les associations? Il est clair qu'elles doivent étudier le processus avec lequel elles développent et gèrent les produits, programmes et services. Des systèmes et pratiques de gestion du marketing doivent être adoptés depuis le niveau de la planification, en allant vers le bas. Il faut mettre en place des systèmes de mesure pour suivre le succès par rapport aux objectifs de marketing et faire les ajustements nécessaires pour améliorer le rendement.

Beaucoup d'associations associent le marketing à la création de revenus et aux communications. Bien que le marketing puisse aider dans ces domaines, il peut se révéler plus utile pour d'autres objectifs de l'association tels qu'améliorer les rapports avec les membres, mieux servir les clients, et surtout, se montrer davantage stratégique dans la mise en oeuvre des programmes. Le marketing peut offrir aux associations une approche étendue, intégrée et innovatrice pour améliorer le degré de satisfaction des clients, attirer des ressources (tant financières qu'humaines), et améliorer l'application des produits et services – bref, un meilleur moyen de gérer les associations.

Encadré #

CARACTÉRISTIQUES DU MARKETING AXÉ SUR LE CLIENT

- Axé sur le client et non sur lui-même
- Non bureaucratique
- Compte fortement sur les études de marché
- Axé sur des programmes coordonnés et intégrés
- Partialité envers la segmentation
- Définit largement la concurrence
- Axé sur l'image de marque et le positionnement
- Axé sur le changement comportemental comme élément fondamental
- Durable à long terme
- Stratégique plutôt que tactique
- Pensée en terme "d'image globale"

- Engagement envers la planification (systématique, stratégie à long terme et décisions tactiques spécifiques)
- Stratégies impliquant les 4 P (pas seulement la promotion)
- Engagement envers la mesure des résultats plutôt que des éléments de sortie
- Volonté de prendre des “risques réfléchis”
- Visionnaire, motivant et flexible

Encadré #2

LE PLAN MARKETING D'UNE ASSOCIATION DEVRAIT RÉPONDRE AUX QUESTIONS SUIVANTES:

[1]

- Quels sont les marchés cibles?
- Quels sont les segments clés à l'intérieur de ces marchés?
- Quels sont les besoins de chaque segment du marché?
- Quels sont les clients et parties prenantes clés?
- Quels sont les concurrents clés?
- Quels sont les partenaires potentiels?
- Quelle est la mission de l'organisation?
- Dans quelle “entreprise” les parties prenantes et clients croient-ils que l'organisation figure?
- Quel degré d'intérêt ou de sensibilisation les activités de l'organisation génèrent-elles?
- Quelle est la satisfaction des parties prenantes et clients actuels à l'égard des éléments de sortie?
- Quelles sont les faiblesses ou forces majeurs pouvant limiter ou permettre l'expansion?
- Quelles sont les possibilités pouvant permettre une base de ressources étendue?
- Quels avantages de l'organisation peuvent permettre une position différente des autres oeuvrant dans le même domaine?
- Des segments sont-ils “ouverts”, dans lesquels l'association pourrait exceller?

[1] Source: Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations, Barry J. McLeish