

# STRATÉGIE DU MARKETING

JEAN-CHARLES CHEBAT

GEORGES MAURICE HÉNAULT



Les Presses de l'Université du Québec



LA CONCEPTION GRAPHIQUE DE LA COUVERTURE  
ET L'EXÉCUTION DES FIGURES EST DE LOUIS L'ABBÉ.

ISBN 0-7770-0171-3

*Tous droits de reproduction, de  
traduction*

*et d'adaptation réservés © 1977*

Les Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal — 1<sup>er</sup> trimestre 1977

Bibliothèque nationale du Québec

## PLAN DE L'OUVRAGE

INTRODUCTION .....	1
PREMIÈRE PARTIE	
<b>LA FONCTION STRATÉGIQUE DU MARKETING</b> .....	<b>3</b>
CHAPITRE PREMIER	
<b>STRATÉGIE ET MARKETING INTÉGRÉ</b> .....	<b>5</b>
A — Dépendance fondamentale par rapport à l'environnement : marketing et société ouverte .....	5
<b>I. Rôles du marketing</b> .....	<b>7</b>
1. Harmonisation de l'offre et de la demande .....	7
2. Formes d'utilité du produit et fonctions du marketing .....	8
3. Le composé de marketing, générateur de revenus .....	9
<b>II. Mandat du marketing</b> .....	<b>9</b>
<b>III. Marketing intégré</b> .....	<b>10</b>
<b>IV. Gestion du marketing et marketing intégré</b> .....	<b>10</b>
1. Forces contrôlables et forces incontrôlables .....	12
2. Nécessité de segmenter .....	15
3. Définition de la gestion du marketing .....	17

## VIII STRATÉGIE DU MARKETING

B – Vers un compromis optimal : l'impact de la gestion du marketing sur l'entreprise .....	17
<b>I. Créativité et productivité</b> .....	17
1. Le problème .....	17
2. Coûts d'opportunité .....	19
3. Coûts psychologiques .....	19
4. Problèmes de gestion globale .....	20
<b>II. Nécessité de l'unité de pensée</b> .....	20
<b>III. Centralisation ou décentralisation ?</b> .....	21
1. Exemples .....	22
2. Structure .....	22
<b>IV. Rôle fonctionnel ou hiérarchique ?</b> .....	23
1. Relations entre le hiérarchique et le fonctionnel .....	25
2. Harmonisation de ces relations .....	25
3. Structuration .....	26
<b>V. Marketing intégré et gestion optimale</b> .....	27
1. Maximiser les profits, est-ce minimiser les coûts ? .....	27
2. Maximiser le rendement de l'investissement, est-ce minimiser les investissements ? .....	27
3. Un stock optimal : le point de vue du marketing intégré .....	28
4. Le service après-vente : où est l'optimum ? .....	28
Conclusion .....	29
CHAPITRE II	
<b>LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE</b> .....	31
<b>1. Objectifs de l'entreprise</b> .....	31
1. Les écueils .....	31
2. Hiérarchie des objectifs .....	32
3. Le marché, origine des objectifs .....	33
4. Maximiser le profit ou le chiffre d'affaires ? .....	33
5. Limites des objectifs .....	34



6.	Les objectifs de marketing .....	34
7.	Le processus de raffinement des objectifs de marketing .....	34
8.	Typologie des objectifs de l'entreprise .....	35
9.	À la recherche des ouvertures stratégiques .....	37
<b>II.</b>	<b>Prévision</b> .....	<b>38</b>
1.	Types de prévision .....	38
2.	Cadre de la prévision .....	39
3.	Usage de l'ordinateur .....	41
4.	Outils de la prévision .....	41
	a) Techniques utilisant des données objectives .....	42
	b) Techniques utilisant des données subjectives .....	46
	c) Réseau de données relatives à la prévision .....	46
<b>III.</b>	<b>Stratégie du marketing</b> .....	<b>46</b>
1.	Rôle de la direction générale .....	46
2.	Intégration du marketing dans la stratégie globale .....	49
	a) Facteurs et groupes influents .....	49
	b) Optimisation de la stratégie .....	50
	c) Conception de la stratégie .....	51
3.	Modèles de stratégie .....	52
	a) Modèle de maximisation du profit .....	52
	b) Modèle D.E.M.O.N .....	55
	c) Modèle SPRINTER .....	56
<b>CHAPITRE III</b>		
<b>PROCÉDURE ET OUTILS DE PLANIFICATION</b> .....		<b>59</b>
<b>1.</b>	<b>Procédure de planification</b> .....	<b>59</b>
1.	Importance de la planification du marketing .....	59
	a) Le rôle de la planification .....	59
	b) La fonction de coordination .....	60
	c) L'orientation vers le consommateur .....	61
2.	Domaine de la planification .....	62
	a) Planification des études du marché .....	62

## X STRATÉGIE DU MARKETING

b) Planification de la distribution .....	62
c) Planification du prix .....	62
d) Planification du produit .....	63
e) Planification de la publicité et de la promotion des ventes .....	63
f) Planification des bénéfices .....	63
g) Évaluation et contrôle de la planification .....	64
<b>II. Méthodes quantitatives de planification .....</b>	<b>64</b>
1. Ordinateur et méthodes quantitatives .....	64
a) Rôle de l'ordinateur .....	64
b) Problèmes posés par l'introduction de l'ordinateur dans le service du marketing .....	67
c) Le rôle futur de l'ordinateur dans la gestion de marketing .....	70
d) À la limite : la créativité .....	71
2. Utilisation des méthodes quantitatives .....	74
a) Complexité des problèmes de marketing .....	74
b) Intérêt de l'analyse scientifique en marketing .....	76
c) Modèles mathématiques utilisés en marketing .....	77
DEUXIÈME PARTIE	
<b>LE COMPOSÉ DE MARKETING .....</b>	<b>89</b>
CHAPITRE PREMIER	
LA STRATÉGIE DE PRODUIT .....	91
1. <b>Aspect descriptif de la stratégie de produit .....</b>	<b>91</b>
1. Cycle de vie du produit .....	92
a) Le concept de cycle de vie .....	92
b) Le cycle de vie du produit se mesure .....	93
c) Élasticité du composé de marketing au cours du cycle de vie : le schéma de Mickwitz .....	94
2. Marque et emballage .....	96
a) La marque .....	96
b) L'emballage .....	99



<b>II. Aspect dynamique de la stratégie de produit</b> .....	100
1. Innovation .....	100
a) Nécessité d'innover .....	100
b) De la technique en marketing et du marketing en technique .....	101
2. Options stratégiques .....	102
a) Détermination des objectifs de création des produits nouveaux .....	102
b) Options stratégiques de l'entreprise à l'égard de produits nouveaux .....	103
c) Options stratégiques commerciales .....	104
3. Opérations de lancement d'un nouveau produit .....	105
a) Efforts de l'entreprise pour le lancement d'un produit nouveau .....	105
b) Opérations commerciales du lancement d'un produit nouveau .....	106
c) Options stratégiques commerciales .....	104
 CHAPITRE II	
<b>LA STRATÉGIE DE PRIX</b> .....	113
<b>1. Les stratégies de prix</b> .....	115
1. Objectifs des stratégies de prix .....	115
a) Le rendement de l'investissement .....	115
b) La part du marché .....	116
2. Méthodes de fixation des prix .....	117
a) Les méthodes mécaniques .....	117
b) Les méthodes dynamiques .....	118
<b>II. Limites des stratégies de prix</b> .....	124
1. Les coûts .....	124
a) Les coûts qui servent à la fixation du prix .....	125
b) La technique du point mort et la méthode du coût majoré .....	127

## **XII STRATÉGIE DU MARKETING**

2. La demande .....	132
a) Prix et structure du marché .....	132
b) Mesure des relations prix-quantité .....	135
<b>III. La place du prix dans le composé de marketing .....</b>	<b>140</b>
<b>IV. La stratégie de prix en période inflationnaire .....</b>	<b>144</b>

### CHAPITRE III

## **LA STRATÉGIE DE DISTRIBUTION .....**

1. Nature, fonctions et rôle des canaux de distribution .....	147
1. Nature et fonctions des canaux de distribution .....	147
2. Rôle des canaux de distribution dans le composé de marketing .....	154
a) Le prix .....	155
b) Le produit .....	155
c) La promotion .....	157
<b>II. Évolution, structure et contrôle des canaux de distribution .....</b>	<b>159</b>
1. La roue de détail .....	159
2. Structure des canaux de distribution .....	161
a) Le modèle d'Aspinwall .....	161
b) Le modèle de Bucklin .....	164
c) Le modèle de Stigler .....	168
3. Le contrôle des canaux de distribution .....	169
4. Leadership et coalitions dans les canaux de distribution .....	170
5. Conflit et coopération .....	172
<b>III. Un système de distribution efficace .....</b>	<b>173</b>
1. Le concept d'efficacité dans les canaux de distribution .....	173
2. Efficacité et leadership .....	175
3. Les facteurs de sélection des canaux .....	175

### CHAPITRE IV

## **LA STRATÉGIE DE PUBLICITÉ .....**

<b>1. L'élaboration du budget publicitaire .....</b>	<b>179</b>
1. Méthodes mécaniques .....	179



a) Fixation du budget au prorata des ventes réalisées.....	179
b) Fixation du budget au prorata des ventes anticipées .....	179
c) Fixation du budget au prorata des bénéfices réalisés ou anticipés .....	179
2. Méthodes estimatives .....	182
a) Évaluation du budget publicitaire en fonction du produit .....	182
b) Évaluation du budget publicitaire en fonction du marché .....	182
<b>II. La planification des moyens de communication</b> .....	188
1. Le modèle .....	189
a) Les contraintes .....	189
b) L'objectif .....	189
c) La résolution du problème .....	192
d) Affinement possible du modèle .....	194
2. Généralisation .....	194
a) Limites .....	194
b) Objectif .....	194
c) Approximation linéaire .....	195
<b>CONCLUSION : LE CONTRÔLE EN MARKETING</b> .....	197
<b>1. Les outils de contrôle</b> .....	198
1. Le contrôle <i>a priori</i> .....	198
a) Le rendement de l'investissement .....	198
b) La valeur actuelle .....	198
c) La méthode bayésienne .....	199
d) La méthode coût-bénéfice .....	199
2. Le contrôle <i>a posteriori</i> .....	199
<b>II. La nature du contrôle</b> .....	200
1. Les activités contrôlées .....	201
2. La définition et l'évaluation des écarts .....	202
3. Les ajustements .....	203

## **XIV STRATÉGIE DU MARKETING**

BIBLIOGRAPHIE .....	205
ANNEXES .....	211
Annexe A « L'Efficacité de l'image publicitaire » .....	213
Annexe B « Une approche de la stratégie de marketing par la théorie de l'information » .....	225
LEXIQUE .....	237
Français-anglais .....	237
Anglais-français .....	255



## INTRODUCTION

Au sein du processus de planification stratégique de l'entreprise, le marketing joue un rôle de fer de lance à plusieurs niveaux. D'une part, la connaissance de la demande s'avère indispensable à toute action. L'information commerciale guide le choix des options à long, moyen et court terme. D'autre part, la satisfaction de la demande devient un impératif d'autant plus contraignant que la concurrence nationale et internationale se fait plus forte sous l'influence d'un système économique mondial en état d'instabilité structurelle.

L'une des clés du succès de l'entreprise, la *stratégie de marketing* représente un défi aussi bien pour les praticiens que pour les étudiants à qui ce modeste ouvrage est destiné.

En première partie, nous traitons de l'attitude et des outils de la planification stratégique commerciale. La deuxième partie analyse de façon plus spécifique les adaptations des principes généraux aux différents éléments du composé de marketing. En conclusion, nous soulignons l'importance du contrôle, indissociable de son corollaire, la planification.

Notre but essentiel est de présenter une synthèse de portée pragmatique. Nous n'avons pas voulu que les arbres cachent la forêt. L'absence de livre semblable au sein de la francophonie nous a poussé à décrire un cadre général d'analyse à l'intérieur duquel certains outils de décision sont mentionnés seulement. Les lecteurs avertis pourront se référer à des

## 2 STRATÉGIE DU MARKETING

ouvrages plus techniques afin de mieux étudier les outils, notamment quantitatifs, mis au point par la recherche opérationnelle. Nous sommes conscients de prendre le risque de trop embrasser et mal étreindre. La présentation classique systématique — que beaucoup appellent « scientifique » — exige une neutralité qui accroît l'aridité du sujet. De par notre expérience de pédagogues et de consultants, nous croyons nécessaire d'allier le normatif à la rigueur scientifique du marketing.

Notre tableau de la stratégie de marketing ne se veut pas exhaustif. Tout au long du volume, par exemple, nous considérons la connaissance du comportement du consommateur et de la recherche en marketing comme des paramètres. Il ne faut pas en inférer que ces domaines sont peu importants. En fait, ils s'avèrent si fondamentaux qu'on doit les traiter à part. Nous ne ferons pas de références précises à ces deux aspects du marketing. Nous les considérerons comme de l'acquis. Il sera préférable d'en avoir une bonne connaissance pour comprendre parfaitement, mais l'ignorance de ces préalables n'empêchera pas de saisir l'essentiel du livre.

Pour des raisons d'ordre didactique, notre démarche ira du simple et du général au complexe et au particulier. L'illustration des concepts et des modèles au moyen d'exemples concrets devrait faciliter l'apprentissage. Dans cette optique, nous avons placé en appendice le texte de deux articles qui abordent des techniques et des conceptions nouvelles du marketing : la sémiologie et la théorie de l'information.

Écrire un livre sur le marketing, en français, est une tâche délicate et d'autant plus difficile que la terminologie est essentiellement anglosaxonne. On est ainsi poussé à créer des néologismes fort regrettables. C'est le cas notamment du terme « marketing » que certains ont traduit par « mercatique ». Cette traduction nous a semblé abusive puisque le terme « marketing » est fortement ancré dans notre réalité sémantique. Nous sommes, cependant, si sensibles à ces problèmes de terminologie que nous avons cru bon d'ajouter un lexique bilingue des termes en usage. Nous espérons qu'il contribuera à l'amélioration des communications techniques dans le domaine de la gestion des entreprises.

J.-C. CHEBAT  
G. M. HENAULT



PREMIÈRE PARTIE

**LA FONCTION STRATÉGIQUE  
DU MARKETING**



## CHAPITRE PREMIER

### STRATÉGIE ET MARKETING INTÉGRÉ

Nous allons d'abord étudier comment l'entreprise orientée vers le consommateur dépend de son environnement et de quelle façon intervient le concept capital de marketing intégré.

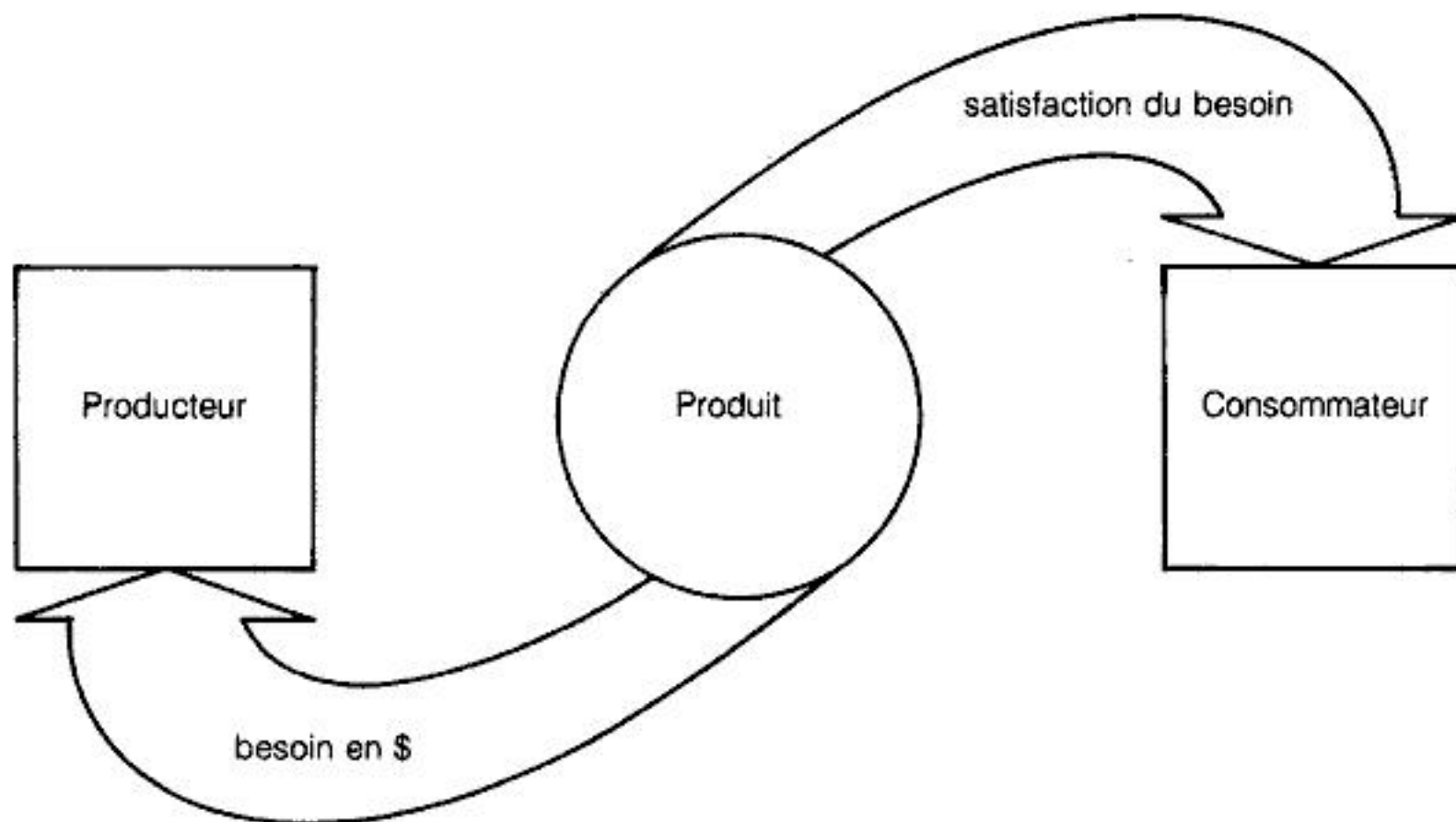
Puis, nous verrons comment ce concept doit servir de guide dans les choix de l'entreprise et la détermination d'un optimum.

#### **A — DÉPENDANCE FONDAMENTALE PAR RAPPORT À L'ENVIRONNEMENT : MARKETING ET SOCIÉTÉ OUVERTE**

Un bien qui ne trouve pas de consommateur est pratiquement sans valeur, de même qu'une lettre jamais lue. Voilà notre point de départ pour illustrer le marketing. Autrement dit, un produit n'a de raison d'être pour le consommateur que s'il le satisfait et pour le producteur que s'il contribue, directement ou indirectement, à son profit. Le produit est une rencontre de besoins à satisfaire et de besoins satisfaits, ce que schématise la figure 1.

Dans une économie où les biens sont rares, la difficulté est de produire. Le besoin en ingénieurs s'avère plus pressant que le besoin en gestionnaires commerciaux. Tout bien produit à un prix de vente accessible est vendu d'avance. De vente, au sens d'activité propre, il n'y en a pratiquement pas. La firme est préoccupée de production, pas de marketing.





**Figure 1.**

Notre société, au contraire, se caractérise par la rareté des marchés. Les consommateurs, nantis, sont rassasiés et ont atteint un niveau de consommation qu'il serait physiquement impossible et non économique de dépasser. La firme étudie les besoins des consommateurs et crée de nouveaux produits pour mieux les combler.

Un autre aspect dominant de notre société se trouve dans les révolutions techniques qui ont grandement aidé la production et la distribution. L'amélioration de la productivité a engendré l'accroissement tendanciel des salaires et des loisirs. Cette productivité croissante a posé le problème du choix entre l'élévation du niveau de vie par l'augmentation des salaires et la modification du style de vie par l'accroissement des loisirs.

Cet accroissement tendanciel des revenus laisse au consommateur un pouvoir d'achat discrétionnaire après que ses besoins essentiels ont été satisfaits. Les choix que permet ce pouvoir d'achat supplémentaire sont évidemment plus nombreux qu'au niveau des besoins fondamentaux. Dans une économie ouverte et dite d'abondance, la pièce de monnaie tient du bulletin de vote. Son utilisation est libre ; le consommateur vote pour une entreprise. En revanche, dans une économie fermée, le producteur tend à être spécialisé et n'a pas de problème de distribution. Pro-

ducteurs et consommateurs sont interdépendants. La pièce de monnaie n'est pas un bulletin de vote : le choix n'existe pas.

Le marketing, caractéristique des sociétés d'abondance, accroît la liberté de choix du consommateur et lui facilite la tâche en améliorant information et distribution. En ce sens, le marketing participe de la démocratie.

Notre société se caractérise également par les phénomènes d'urbanisation et de conurbation. La densité de population dans les grands centres a engendré la nécessité du marketing de masse. Il faut résoudre un problème quotidien énorme : soit la distribution et la vente d'une grande quantité et d'une grande variété de biens à un nombre formidable de consommateurs.

## **1. RÔLES DU MARKETING**

Dans le milieu mouvant propre à une société ouverte, il n'y a jamais de certitude que le lancement d'un nouveau produit ne sera pas un échec. Il n'y a jamais non plus d'évidence qu'un produit qui a connu un certain succès continuera sur sa lancée. Les facteurs économiques, sociaux, culturels, politiques s'enchevêtrent : les uns favorables, les autres défavorables. Le gestionnaire commercial doit isoler le rôle de chacun de ces facteurs.

### ***1. Harmonisation de l'offre et de la demande***

Si Jean-Baptiste Say avait eu raison en avançant qu'offre et demande s'ajustent automatiquement, bien des maux économiques nous auraient été épargnés. La réalité va à l'encontre de sa théorie. Comme l'a expliqué J. M. Keynes, la surproduction crée non des salaires plus bas mais des congédiements et le chômage entraîne une baisse de la demande, qui accroît la quantité de biens invendus et par conséquent la surproduction. Le mécanisme n'a rien d'autocorrectif : il a plutôt tendance à se dérégler de plus en plus.

Outre les mesures gouvernementales et bancaires, il existe un moyen, particulier à l'entreprise privée, de prévenir ces dérèglements. Ce moyen, c'est le marketing. Par ses études du consommateur, ses tests de lancements, ses évaluations des thèmes et des médias publicitaires, son processus de décision rationalisé pour le choix des canaux de distribution, des prix, des activités de promotion, des produits, le marketing accroît

la probabilité de réussite d'un bien sur le marché. L'action quotidienne du marketing apporte un élément de sécurité essentiel dans la vie économique : la garantie d'une rencontre et d'un ajustement de l'offre et de la demande. Les techniques de marketing contribuent au contrôle des variables économiques d'une société ouverte à la concurrence, par la satisfaction des besoins du consommateur au lieu, au moment et au prix appropriés.

**2. Formes d'utilité du produit et fonctions du marketing**

L'American Marketing Association, dans son lexique, ramène le marketing à une fonction de distribution. Il est évident que cette définition est incomplète.

Tout bien mis sur le marché possède quatre formes d'utilité : aspect, lieu, temps, possession. Le marketing conditionne ces quatre formes. Le tableau suivant met en évidence les relations entre les formes d'utilité et les fonctions du marketing.

TABLEAU I  
*Relations entre les formes d'utilité et les fonctions du marketing*

<i>Formes d'utilité</i>	<i>Fonctions du marketing</i>
Aspect	Planification
Lieu	Distribution
Temps	Entreposage
Possession	Promotion

***Aspect et planification du produit***

L'aspect du produit est l'ensemble des caractéristiques perceptibles par le consommateur. Le Service du marketing détermine les caractéristiques du produit afin de les adapter aux exigences du consommateur.

***Lieu et distribution***

Il va de soi que le rôle essentiel de la distribution est de s'assurer que le produit se trouve là où existe une demande suffisante.



***Temps et entreposage***

Le détaillant et le grossiste ont pour tâche de maintenir un stock de marchandise jusqu'au moment où la demande se réalise.

***Possession et promotion***

La promotion du produit sous toutes ses formes, vente personnelle, publicité, promotion au point de vente, etc., a pour objet de stimuler le besoin du produit jusqu'à ce que ce besoin soit satisfait par l'acquisition du produit.

***3. Le composé de marketing, générateur de revenus***

Dans toute entreprise, c'est en fin de compte le personnel du Service du marketing qui est responsable de tirer du marché les revenus nécessaires à la vie et au développement de l'entreprise (revenus distribués en salaires à l'intérieur, en achats de biens et services à l'extérieur, en dividendes, etc.). De plus, ce service doit réaliser l'ensemble de ses opérations avec un bénéfice.

Pour atteindre ces objectifs, les gestionnaires commerciaux disposent d'un ensemble d'instruments, le composé de marketing, dont le dosage réussi assure la fabrication du produit approprié, la vente aux clients appropriés, par les canaux appropriés, grâce à une promotion appropriée, à un prix déterminé.

Nous reviendrons plus loin sur le concept clé de composé de marketing à propos des forces contrôlables et des forces incontrôlables.

**II. MANDAT DU MARKETING**

Le postulat sur lequel repose le concept de marketing est simple, clair, et cohérent avec la conception généralement admise de la libre entreprise, telle que définie par Peter Drucker<sup>1</sup>. La libre entreprise n'existe que par le mandat qu'elle reçoit du consommateur, sous la forme de l'argent octroyé en achats. Faute de reconnaître et d'admettre dans les faits cette évidence, la libre entreprise perd sa raison d'être et disparaît.

Il y a deux façons fondamentales de recevoir le mandat du consommateur : par l'exercice d'une forte pression promotionnelle, publicitaire

1. Peter Drucker, *The Practice of Management*, New York, Harper & Row, 1954.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

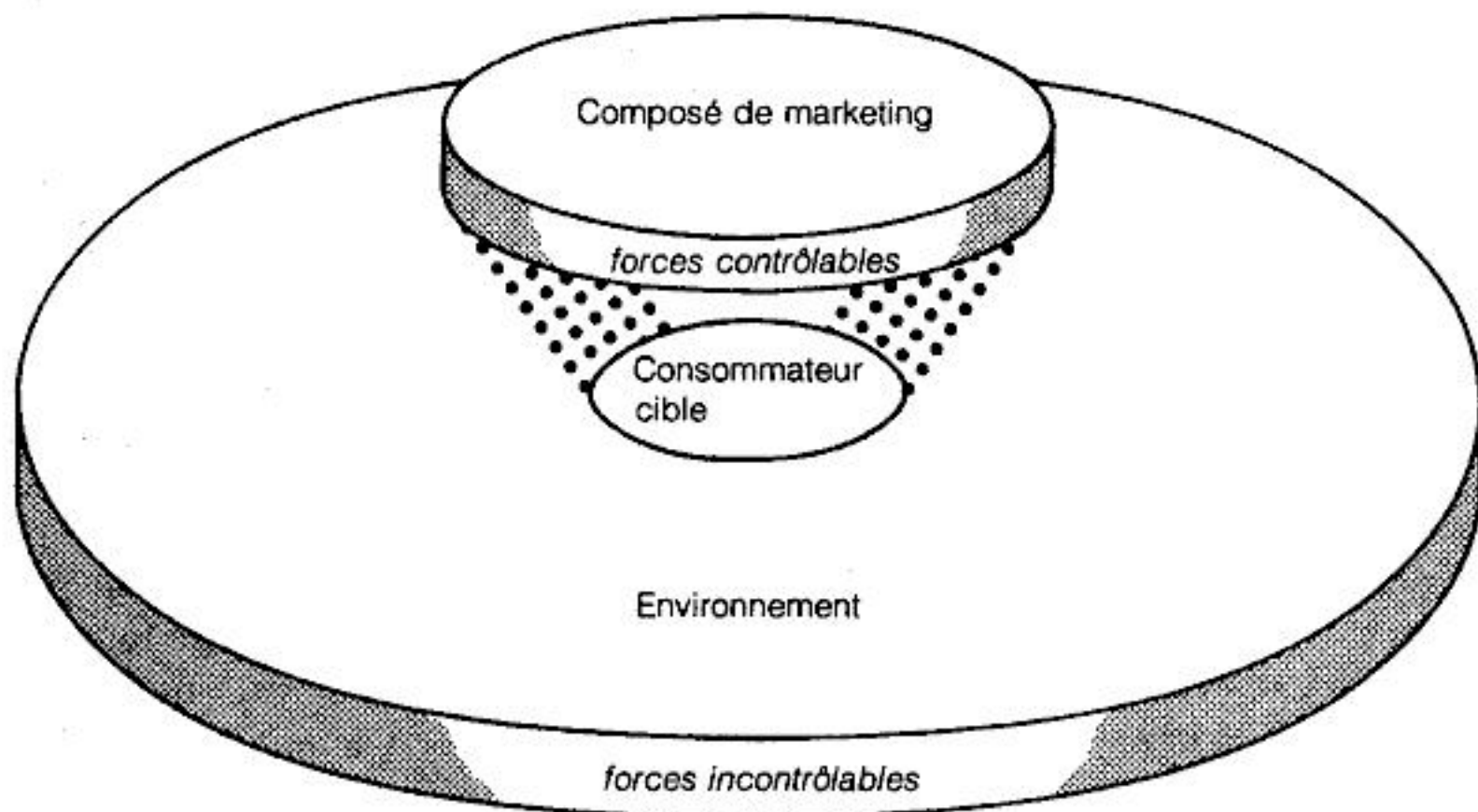
TABLEAU II

*Opposition de deux concepts : marketing traditionnel et marketing intégré*

	<i>Ancien concept</i>	<i>Nouveau concept</i>
Objectif :	produit	consommateur
Méthodes :	promotion intense	marketing intégré
But :	maximiser le profit en maximisant le volume de ventes	maximiser le profit en recherchant la satisfaction du consommateur

Dans la tâche de gestion du marketing interviennent deux éléments opposés : environnement et instruments. Opposés, parce que le premier est en dehors du contrôle de l'entreprise, tandis que le second en dépend. L'environnement constitue l'ensemble des forces incontrôlables ; les instruments sont les forces contrôlables, ils forment le composé du marketing.

On a dit que le marketing intégré avait pour objectif l'harmonie et la cohésion des décisions, des opérations et des mesures qui touchent le consommateur. On obtient la figure 2.



**Figure 2** Environnement, composé du marketing, consommateur cible.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



## 2. Nécessité de segmenter

Au centre du composé de marketing, il y a le marché cible. Il faut insister sur le concept de cible. Comment concevoir pour un produit un marché universel ! Au départ de toute action valable en marketing, il faut un modèle de comportement du consommateur correspondant à un segment de marché précis.

Si vous diffusez les efforts du composé de marketing dans toutes les directions, vers tous les segments de marché, que se passe-t-il ? Supposons que l'âge et le revenu soient deux variables importantes de comportement du consommateur par rapport à un produit. Nous allons voir à l'aide d'un exemple fictif la nécessité de segmenter les consommateurs en groupes aussi homogènes que possible. Admettons que l'on puisse déterminer que les gros consommateurs de café de Colombie appartiennent surtout à une certaine catégorie de revenus *et* d'âge et que les non-consommateurs appartiennent à une autre catégorie d'âge *et* de revenus. Nous pouvons tracer le graphe suivant (fig. 5) : chaque croix représente un non-consommateur et chaque rond représente un gros consommateur (chaque individu étant symbolisé par ses caractéristiques âge — revenu).

Une promotion universelle, c'est-à-dire visant tout le monde, jeunes et vieux, riches et pauvres, serait ici absurde.

Les gros consommateurs de café de Colombie se trouvent surtout parmi les personnes plus âgées (autour de 40 ans) et à revenu supérieur (autour de \$15 000). Il serait efficace (si le producteur X de café de Colombie recherche leur clientèle) d'ajuster la promotion aux goûts spécifiques de ce segment. Par exemple, il faudrait tenir compte du cadre social dans lequel a lieu la consommation du café. On le boit entre amis, chez soi, après un bon repas. C'est ce type de climat que la publicité doit reproduire. Il serait maladroit de présenter un homme d'âge moyen, de revenus moyens, buvant du café dans sa cuisine, seul. Le produit attire un type de consommateur. La promotion, de même que le prix et la distribution, doivent être établis en fonction du comportement du consommateur.

Toutes les forces contrôlables de l'entreprise doivent être planifiées dans ce sens. Une fois connu le modèle de comportement du consommateur cible (dans notre exemple, le consommateur de 40 ans, gagnant \$ 15 000 par an), le gestionnaire commercial a la responsabilité de déterminer quelle promotion, quelle distribution, quel prix et quel produit conviendront le mieux au segment de marché visé. En d'autres termes, il doit



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Ce mécanisme de communication exige créativité et productivité. Définissons ce que nous entendons par ces deux mots.

La créativité est l'aptitude à découvrir des solutions nouvelles et meilleures. La productivité se caractérise par l'efficacité dans l'application des solutions.

La créativité amène à proposer des produits nouveaux correspondant aux besoins du consommateur. Elle signifie une idée nouvelle et fructueuse à la suite d'une analyse critique des pratiques établies de l'entreprise. Elle peut et doit se manifester à tous les stades du processus de marketing. Dans un contexte concurrentiel propre à une entreprise ouverte sur son environnement, la créativité est indispensable. L'entreprise doit savoir l'alimenter, la reconnaître et se tenir prête à assumer les conséquences des solutions nouvelles et meilleures.

Le contrôle de la créativité n'est pas tâche facile pour le chef d'entreprise. D'une part, il faut laisser le créateur libre du choix de sa méthode et du choix de ses sujets de recherche ; d'autre part, elle doit viser un objectif précis lié au plan d'ensemble de l'entreprise.

## **2. Coûts d'opportunité**

La création n'est pas sans impliquer des coûts d'opportunité. L'investissement en temps, en salaires et en efforts afin de maintenir une ambiance créative est un coût à court et moyen terme pour la productivité. Avant qu'une solution nouvelle s'avère productive, aucun revenu n'est suscité par cet investissement en créativité (laquelle est d'ailleurs un facteur inflationniste).

## **3. Coûts psychologiques**

L'encouragement à la création implique des coûts psychologiques. Les créateurs ont tendance à se concevoir différents des autres membres de l'entreprise. Pour être créatifs, ils ont besoin d'une reconnaissance particulière, qui confirme leur propre image. Ils tendent à se dissocier de l'ensemble du personnel et de l'entreprise ; ils manifestent un comportement agressif qui constitue un coût psychologique pour le reste du personnel. D'autre part, lorsque sont découvertes des solutions nouvelles et meilleures, il doit y avoir une adaptation des employés productifs, précisément ceux qui étaient les mieux adaptés aux vieilles solutions. D'où chez ces derniers, tension, insécurité et probablement baisse de productivité à court terme.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

cohérence des stratégies de produit, de promotion, de prix et de distribution.

L'esprit de ces réorganisations est fidèle à la définition de la gestion du marketing (centralisée ou au moins coordonnée étroitement), en vertu de laquelle toutes les stratégies touchent la consommation. On accroît ensuite l'efficacité globale de l'entreprise par la fusion en un service Central des services inutilement éparpillés. Les figures 8 et 9 distinguent les deux types de structures.

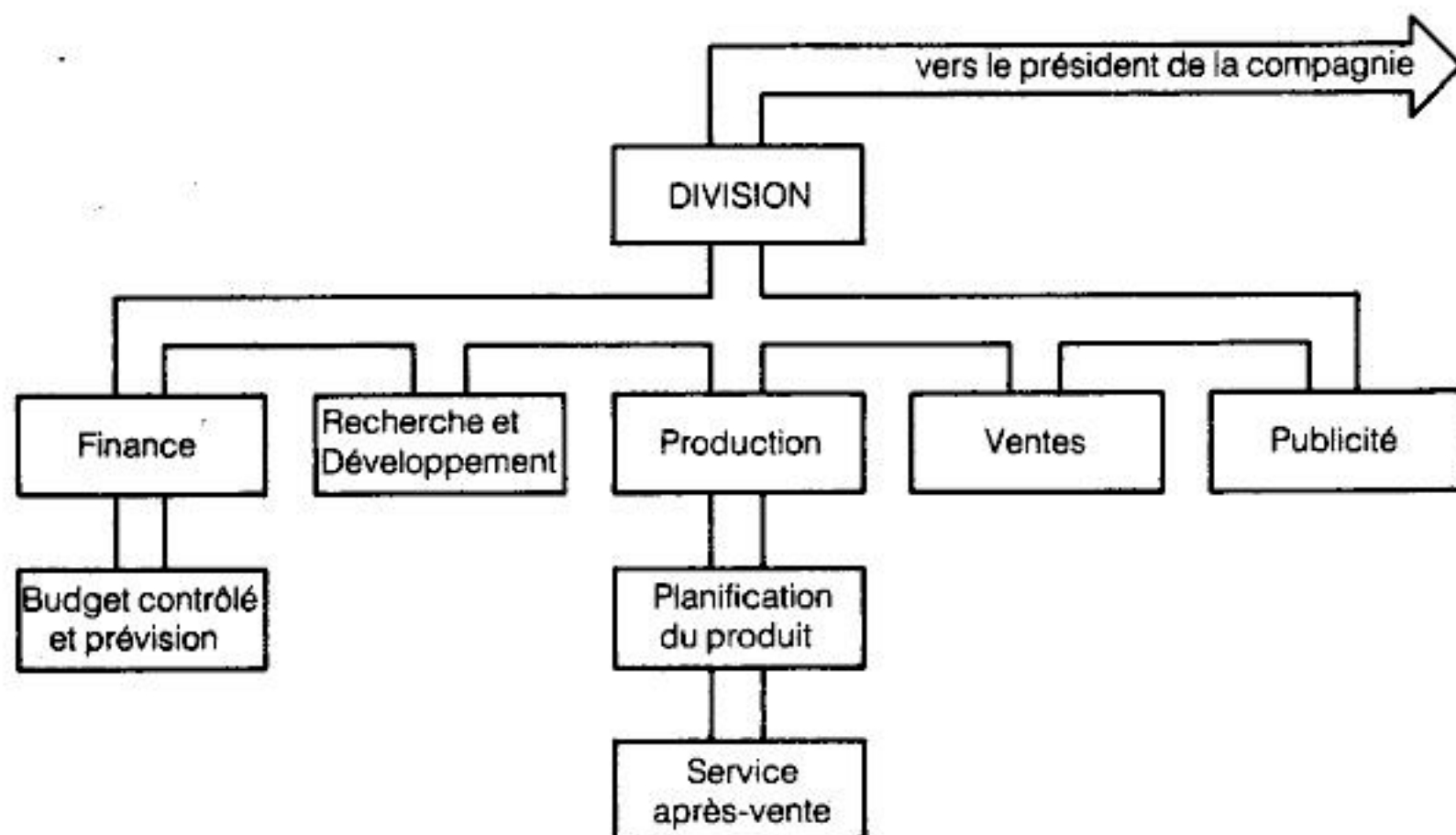


Figure 8 Structure correspondant au « vieux » concept de marketing.

#### IV. RÔLE FONCTIONNEL OU HIÉRARCHIQUE ?

Après avoir vu comment peut se présenter approximativement<sup>6</sup> la structure d'une entreprise ayant adoptée le marketing intégré, examinons la structure du Service du marketing.

6. Dans ce domaine comme dans bien d'autres en marketing, il n'y a pas de solutions miracles ; en particulier, il faut indiquer que le type de produits a nécessairement une influence sur la structure, selon que ces produits sont complémentaires, semblables, ou très différenciés.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

## V. MARKETING INTÉGRÉ ET GESTION OPTIMALE

Il est faux qu'une entreprise à la recherche de profits ne puisse offrir un bon service à ses consommateurs ou qu'une entreprise préoccupée de satisfaire le mieux possible ses consommateurs ne puisse faire de profits.

Une entreprise orientée vers le profit est nécessairement orientée vers le consommateur : c'est de lui que viennent les bénéfices.

On a vu la nécessité que tous les directeurs de services aient à l'esprit un modèle commun de comportement du consommateur. De même, il faut que tous les directeurs pensent aux profits d'une façon commune et que le rendement de l'investissement en soit la mesure normalisée. Au-delà de ce principe se pose un ensemble de problèmes que l'on ne peut résoudre efficacement que par le recours au marketing intégré.

### 1. *Maximiser les profits, est-ce minimiser les coûts ?*

C'est le premier problème. Prenons par exemple le directeur du transport des marchandises. Supposons qu'on lui propose de choisir entre deux moyens de transport : le train et le camion. S'il est évalué par le siège central d'après les coûts de son service, il choisit le train en raison des taux unitaires plus faibles. Dans son cas, le train cause du retard dans l'arrivée des marchandises. Pour répondre à la demande, il accroît le niveau des inventaires. De plus, sa solution implique qu'il loue des camions de la gare à l'entrepôt. D'où, deux coûts supplémentaires : l'un pour la manutention de stocks accrus ; l'autre pour l'opération additionnelle de distribution. Que résulte-t-il, en contrepartie de la petite économie suscitée par la décision ? Probablement de fortes pertes. Que reste-t-il de la satisfaction du consommateur habitué avec cette entreprise à des livraisons régulières et rapides ? Probablement si peu que lui vient le désir de voir si d'autres entreprises ne pourraient faire mieux.

Ce directeur n'a pas compris le marketing intégré. Sinon, il aurait pensé à l'ensemble de l'entreprise : aux coûts globaux et à la satisfaction du consommateur ; il n'aurait pas joué l'image de l'entreprise contre une incertaine économie de bouts de chandelles.

### 2. *Maximiser le rendement de l'investissement, est-ce minimiser les investissements ?*

Arithmétiquement oui. En fait, non. Car minimiser l'investissement, c'est du même coup s'obliger à de plus fortes dépenses d'opération et



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

## CHAPITRE II

### **LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

La stratégie du marketing englobe la détermination des stratégies de prix, de produit, de promotion, et de distribution dont l'objectif essentiel est de gagner et de conserver des clients.

La stratégie du marketing est à la fois le produit final et le cadre de référence de l'entreprise. C'est un produit final en ce sens qu'il distribue entre différents postes les ressources de l'entreprise et un cadre de référence en ce qu'il reconnaît la prééminence du consommateur, source d'intégration des efforts de l'entreprise.

#### **1. OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE**

##### *1. Les écueils*

Les objectifs de l'entreprise doivent être définis d'une façon claire et opérationnelle. Il est courant de constater que des cadres supérieurs se contentent de généraliser à partir d'observations personnelles et empiriques ; ou pire encore, à partir de renseignements reçus informellement. « Tous nos concurrents ont leur propre réseau d'agents exclusifs ; il nous en faut un aussi. » Ou bien : « Tous nos concurrents dépensent X % de leur volume de ventes en publicité, nous devons en faire autant. » Parfois, on extrapole à partir de l'expérience passée : « Notre société s'est toujours appuyée sur sa force de vente ; il n'y a pas de raison que ça change. »



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

équipe procède au raffinement progressif des objectifs par une méthode semblable à celle de l'élaboration de modèles scientifiques.

Elle établit les objectifs préliminaires (OP) qui, essentiellement, visent le profit. Le processus est simple :

- **Objectifs de ventes**
- **coût du marketing**
- = **Marge commerciale**
- **frais fixes (administration, recherche, etc.)**
- = **Profit brut**

L'important dans ces objectifs préliminaires est l'objectif de ventes. On cherche à obtenir du vendeur de l'information sur les réactions du marché, ce qui permet un ajustement par rétroaction. On obtient les seconds objectifs (SO), déterminés dans l'élaboration du plan préliminaire. On peut schématiser le processus de raffinement des objectifs comme suit :

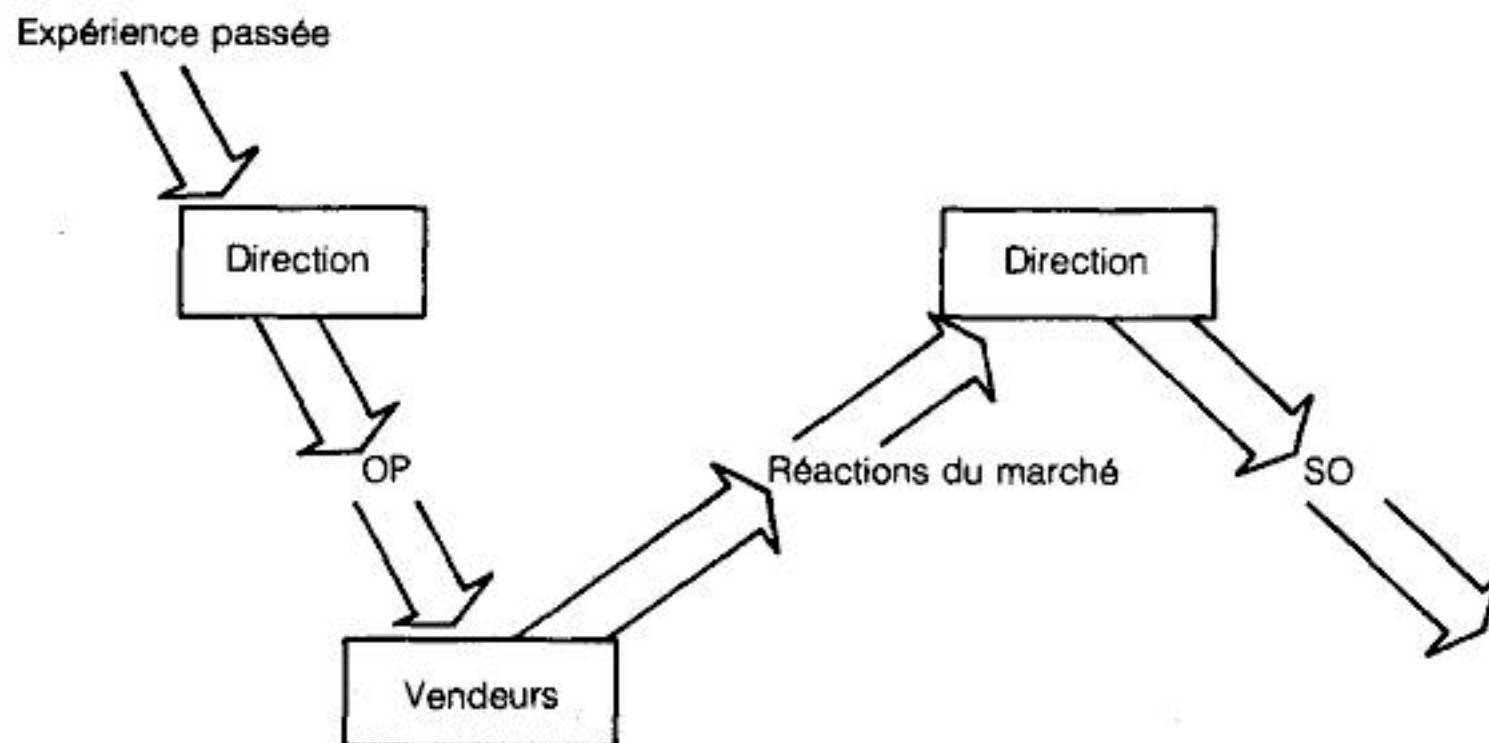


Figure 11 Processus de raffinement des objectifs préliminaires.

### 8. Typologie des objectifs de l'entreprise

Cette typologie découle du genre d'influence détenue par certains groupes à l'intérieur de l'entreprise. Le schéma suivant explicite ces différents types d'influence.

Chaque groupe d'influence fait pression sur l'entreprise qui doit répondre d'une façon cohérente et organisée, par la formulation d'objectifs qui répondent aux différents stimuli extérieurs.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



À moyen terme (de 6 mois à 2 ans), on se préoccupe des opérations de marketing, des besoins en main-d'oeuvre d'exécution, des inventaires.

Le long terme (de 3 à 10 ans) est beaucoup plus complexe et périlleux. Il faut prévoir les ressources financières dont l'entreprise aura besoin, les nouvelles usines à

<b>LONG TERME</b>	Ressources financières
	Ressources en matières premières
	Ressources en personnel de direction
	Accroissement de la capacité de production (ou Réduction)

---

<b>MOYEN TERME</b>	Inventaire
	Main-d'oeuvre
	Activités de marketing (production, quotas de ventes, etc.)
	Fonds de roulement

---

<b>COURT TERME</b>	Distribution
	Production

## 2. Cadre de la prévision

Les responsables de la prévision sont aujourd'hui conscients de l'importance de l'influence de l'environnement sur les ventes. Les prévisions sur l'environnement sont diverses et portent aussi bien sur les changements politiques, économiques, socio-culturels que techniques. L'importance de l'environnement sur la prévision des ventes découle du schéma des forces contrôlables et des forces incontrôlables. Le concept du marketing permet une meilleure intégration de l'entreprise dans son environnement.

Il existe une interdépendance entre l'entreprise et l'industrie dont elle fait partie. Les prévisions du volume global de ventes de l'industrie, comparées à celles de l'entreprise, accordent à cette dernière une part du marché qui représente une indication précieuse.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

***analyse de corrélation***

C'est la méthode de mesure des relations entre deux ou plusieurs variables. En l'occurrence, il s'agit de mesurer la relation entre les ventes de l'entreprise et diverses séries statistiques, telles que le Produit national brut, l'âge, etc. S'il existe une telle relation entre ces séries, il faut pouvoir l'évaluer. Supposons que le coefficient de corrélation entre ces variables indépendantes et les ventes soit de 80%, cela signifie qu'elles « expliquent » les ventes dans une proportion de  $\sqrt{80\%}$ . D'autres variables non envisagées dans cette étude « expliqueront » le reste des variations des ventes (ici,  $\sqrt{20\%}$ ).

La méthode peut paraître tourner en rond : prévoir les ventes de l'entreprise revient à prévoir le PNB, l'âge et les valeurs de toutes les autres variables « explicatives » (au sens que l'on donne à ce terme en statistique). Elle présente deux avantages : les variables indépendantes « prédisant » les ventes sont beaucoup plus accessibles ; ensuite, il y a souvent déphasage entre les variations des variables indépendantes et celles des ventes. En revanche, les variables indépendantes, choisies pour ces deux avantages, ne sont pas toujours pertinentes ; en particulier, elles ne sont pas nécessairement explicatives à l'intérieur d'un modèle d'économie ou de marketing.

***L'analyse intrant-extrant***

Elle a pour origine le tableau économétrique de Leontiev. On construit un tableau qui montre comment la production d'un secteur, par exemple la sidérurgie, est distribuée parmi les autres secteurs, mettons les chantiers navals et l'automobile.

Réciproquement, ce tableau montre comment un secteur, par exemple l'automobile, répartit ses commandes parmi les autres secteurs, par exemple la sidérurgie et l'industrie du pneu.

La méthode suppose que les distributions au sein du tableau soient relativement stables d'années en années. Cette méthode se révèle fort intéressante par ces applications en marketing. Notamment, elle permet de faire des prévisions des parts de marchés et des ventes. De plus, elle permet de mesurer les conséquences des changements techniques sur les rapports offre-demande.

***la simulation***

On simule le comportement de groupes de consommateurs soumis à des stimuli : par exemple, exposition à la publicité, modification de prix



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

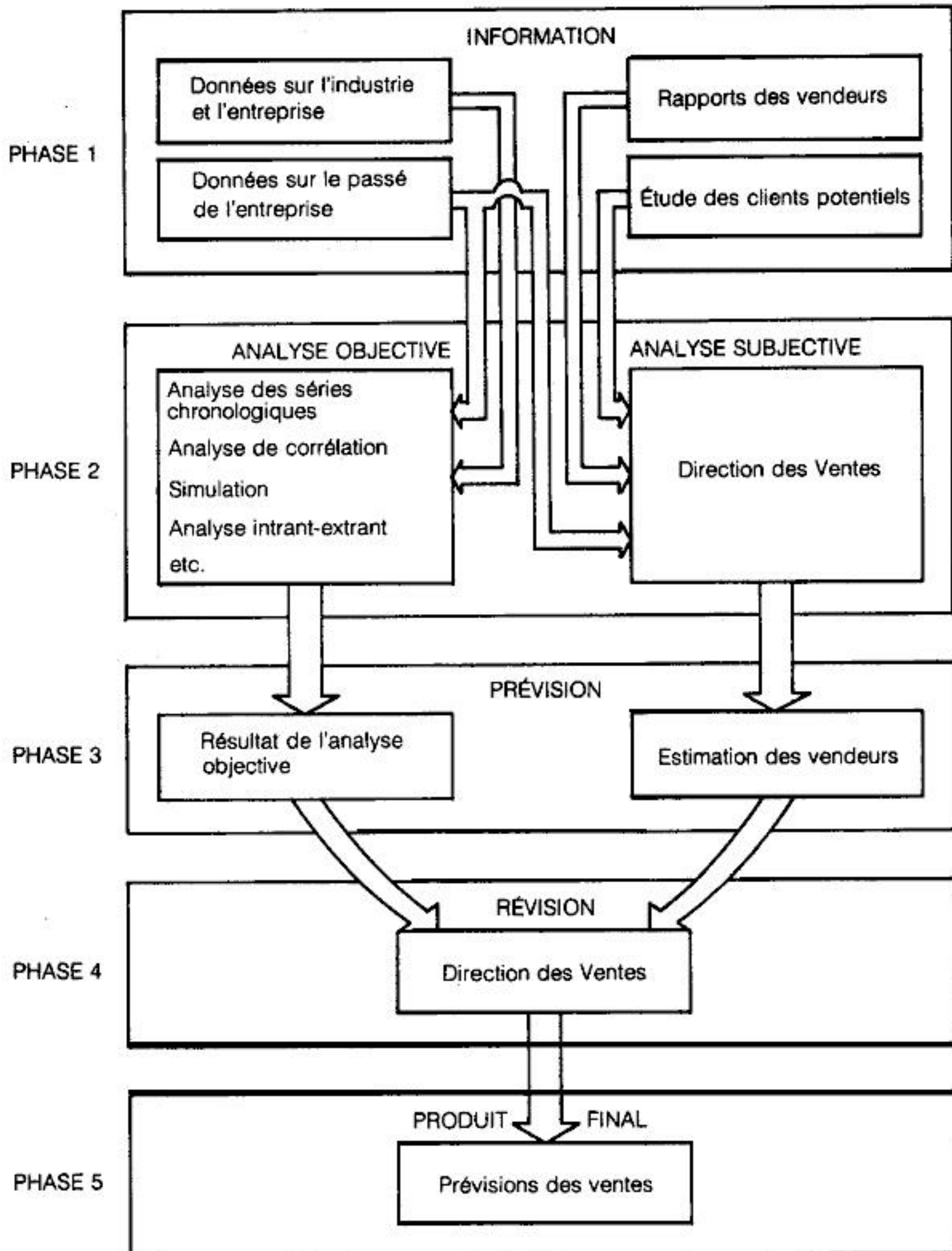


Figure 19 Réseau de données relatives à la prévision des ventes.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Ce sont les facteurs qui se trouvent sous le contrôle direct de l'entreprise qui nous intéressent d'abord. Nous sommes ramenés à un problème abordé au premier chapitre : celui du composé de marketing et du marché cible. Le composé de marketing constitue l'ensemble des « outils » dont dispose l'entreprise (voir chapitre premier, figure 3). Le marché cible est l'ensemble des consommateurs auxquels l'entreprise s'intéresse en particulier et sur lesquels elle entend provoquer un impact optimal.

La notion d'optimalité ne signifie pas que l'on choisira nécessairement soit la stratégie aux coûts les plus bas, laquelle produira sans doute des résultats médiocres, soit la stratégie aux revenus les plus élevés, laquelle impliquerait sans doute des coûts excessifs.

L'objectif est différent : il s'agit de déterminer la stratégie qui, pour un extrant donné, produira le plus haut revenu net maximal.

### *c) Conception de la stratégie lien avec la théorie marginaliste*

Le concept de la stratégie optimale est lié intimement à la théorie marginaliste. En effet, quel est en termes économiques l'objectif de cette stratégie ? Il s'agit d'égaliser le revenu net marginal des coûts de vente et le coût marginal des facteurs qui sont sous le contrôle de l'entreprise.

On accroît les dépenses sur les facteurs contrôlés jusqu'à ce que l'égalité : coût marginal = revenu marginal soit obtenue (principes de maximisation).

Le revenu marginal du dernier dollar dépensé sur un facteur contrôlé donné (publicité, par exemple) n'étant pas nécessairement le même que le revenu marginal du dernier dollar dépensé sur un autre facteur (publicité sur le lieu de vente, par exemple), on transfère l'effort des variables à rapport faible, vers celles à rapport élevé (principe de substitution).

Pour obtenir une allocation optimale des ressources, il est nécessaire (non suffisant) que pour chaque facteur, on ait égalité du coût et du revenu marginaux.

### *interférences entre les facteurs contrôlés par l'entreprise*

Le problème de stratégie serait relativement simple si on pouvait changer un facteur, la publicité par exemple, sans qu'en soit modifié un autre facteur, comme le prix.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

b) *Modèle D.E.M.O.N.*<sup>3</sup>

C'est un modèle totalement différent du précédent. Il répond aux difficultés d'introduction de nouveaux produits. Le modèle traite les données et répond d'une façon pratique :

- introduire le produit — G O
- ne pas introduire le produit — N O
- continuer la recherche

(Nouvelles données, changement de stratégie) — O N.

Il permet à la direction de rationaliser sa décision selon le degré d'acceptation du produit.

Acceptation du produit	Décision de la direction		
	GO	ON	NO
bonne	●		
incertaine		●	
mauvaise			●

Figure 21 Options possibles d'après le modèle DEMON.

Il va de soi que toute décision qui sort de cette diagonale est mauvaise.

On évalue chaque stratégie en fonction de son rapport probable vis-à-vis des investissements en marketing.

Si la réponse est ON, on recommence l'évaluation. DEMON indique quel aspect du marketing doit être réétudié afin de réduire cette incertitude (voir figure suivante). Il est à noter qu'à la base du modèle, on donne une forte importance au budget publicitaire qui est censé être l'élément moteur de la stratégie.

3. Initiales de *Decision Mapping via Optimum Networks*, modèle élaboré pour une agence de publicité (Batten, Durstine and Osborne). Voir : D. B. Learner, « Profit Maximization Through New Product Marketing, Planning and Control » dans Frank Bass, Charles King and Edgard Pessemier (édit.), *Applications of the Sciences in Marketing Management*, New York, John Wiley and Sons, 1968, p. 151-167.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

## CHAPITRE III

### **PROCÉDURE ET OUTILS DE PLANIFICATION**

#### **I. PROCÉDURE DE PLANIFICATION**

Il existe plusieurs façons d'organiser la planification. Les différentes formes d'organisation dépendent de nombreux facteurs. Par exemple, l'entreprise dépend-elle des marchés industriels ou des consommateurs ? L'entreprise est-elle une institution de production ou de distribution ?

Nous ferons ressortir les caractéristiques générales d'une planification moderne.

##### ***1. Importance de la planification du marketing***

###### ***a) Le rôle de la planification***

Ce rôle est confié à un service spécialisé dont la tâche s'avère d'autant plus importante que les problèmes de gestion sont plus complexes et plus diversifiés.

Le Service de la planification peut se voir confier des fonctions qui, logiquement, ne se rapportent pas à son rôle de planification. C'est une chose fréquente, qu'il importe de souligner.

###### ***démarcation des fonctions***

Quand la direction, en raison de la complexité de sa tâche de planification ressent le besoin d'une aide, elle ne cherche pas quelqu'un qui



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Un élément important à considérer est le crédit. Dans certaines industries, l'usage du crédit est essentiel (la distribution du pétrole, par exemple) et il a permis le développement rapide du chiffre d'affaires (les voyages, par exemple). C'est une question essentielle de savoir si l'entreprise utilise le crédit et dans quelles limites, comment on le finance (à même les fonds de l'entreprise ou par les banques), etc. D'autre part, certaines entreprises aident leurs nouveaux distributeurs en finançant leurs inventaires. De telles pratiques de crédit engagent des sommes considérables, qu'il est vital de planifier.

***d) Planification du produit***

Le produit constitue le contact essentiel entre l'entreprise et ses marchés : sa planification est particulièrement importante. Il s'agit de l'adapter aux besoins choisis de consommateurs choisis. La planification porte sur :

- les possibilités d'usage : poids, sécurité, taille, capacité, résistance, commodité d'emploi ;
- l'apparence : forme, couleur, taille, etc. ;
- l'économie : prix d'achat, coût d'utilisation ;
- les services annexes : localisation, quantité disponible, temps d'attente, attitudes des employés des services, service après-vente.

La collaboration avec le Service des ventes, très proche des clients, est essentielle dans la planification du produit. C'est de lui que doit venir l'information rétroactive régulière.

***e) Planification de la publicité et de la promotion des ventes***

Ici, c'est surtout la planification à court terme et à moyen terme qui est nécessaire. Elle porte sur la promotion, les médias publicitaires, les heures, l'impact publicitaire, les concours, les budgets de ventes et de publicité. Il est évident que, peut-être plus que les autres planifications, la planification des ventes et de la publicité doit se faire sous la coordination de la planification générale : en effet, elle représente l'impact le plus direct sur le consommateur.

***f) Planification des bénéfices***

Trop souvent, cette fonction est remplie par un cadre financier. Or, de toute évidence c'est le comportement du marché envers l'entreprise





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

envoi des commandes beaucoup plus rapide. On peut ainsi faire des prévisions à court terme beaucoup plus efficaces et donc réduire le coût de stockage.

Une étude 2 portant sur les 190 plus grandes firmes américaines révèle l'utilisation qui était faite de l'ordinateur en 1967, 92 % d'entre elles ne se servaient pas de l'ordinateur dans le marketing. Le tableau suivant résume les résultats de l'étude : les sociétés sont regroupées en deux catégories, celles qui produisent des biens de consommation et celles qui produisent des biens de production.

TABLEAU V

	<b>Biens de consommation</b>	<b>Biens lie production</b>
<b>Analyse des ventes</b>	<b>79 %</b>	<b>72 %</b>
<b>Prévision des ventes</b>	<b>46</b>	<b>45</b>
<b>Systèmes d'informatique</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>Distribution</b>	<b>37</b>	<b>26</b>
<b>Analyse des parts de chaque marque</b>	<b>32</b>	<b>—</b>
<b>Planification</b>	<b>—</b>	<b>19</b>

*b) Problèmes posés par l'introduction de l'ordinateur dans le service du marketing*

Si l'ordinateur contribue à accroître considérablement l'efficacité du Service du marketing, il n'est pas sans poser des problèmes, sur le plan humain, sur le plan technique et sur le plan de l'organisation.

*problèmes humains et problèmes d'organisation*

Comme dans tous les domaines qui requièrent une spécialisation, on a créé pour la méthodologie des ordinateurs un jargon et des symboles qui ne sont pas pour rapprocher l'homme d'affaires et l'expert en informatique — par surcroît, un sorte de déification de l'ordinateur affecte plus d'un cadre supérieur et plus d'un universitaire.

Il existe un problème de communication entre le technicien en informatique et le gestionnaire. Quelles sont les composantes de ce problème ?

2. T. Coffin et J. Clokey, « Computers overworked and Underused », *Computer Operation Journal*, jan.-fév. 1968, p. 8-11.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Certains modèles, comme celui qu'a créé Glen Urban, le SPRINTER I, montrent ce que pourra être le marketing grâce à l'usage de l'ordinateur. Ce modèle permet, rappelons-le, d'obtenir une estimation du groupe cible, du budget de promotion, du prix optimal du produit et de la marge brute de profit.

Dans le domaine des nouveaux produits, des progrès importants ont été accomplis ; souvenons-nous du modèle DEMON, qui relie les ventes à l'intrant de la publicité et qui permet de déterminer le taux d'essai de nouveaux produits et les ventes de ces produits.

En ce qui a trait à la sélection des médias, des modèles de diverses natures ont été élaborés en utilisant la programmation linéaire (dans ce cas, le plus intéressant est, sans doute celui qu'exposèrent Brown et Warshaw<sup>8</sup>), la programmation dynamique<sup>9</sup> et la programmation heuristique<sup>10</sup>.

Ainsi, se crée un ensemble d'outils dont peut disposer le gestionnaire commercial. Certaines industries ont mis au point des modèles fort avancés (l'industrie pharmaceutique, l'industrie des engrais chimiques). L'utilisation de l'ordinateur, en particulier en temps partagé, permettra au gestionnaire commercial d'avoir accès à un grand nombre de modèles quantitatifs, facilement et régulièrement.

#### *d) À la limite : la créativité*

La plupart de ceux qui ont écrit sur l'usage de l'ordinateur dans l'entreprise pensent qu'il ne peut se substituer au jugement et à la créativité humaine. C'est pourquoi il est intéressant de mentionner un article qui prend le contre-pied de cette opinion : *Computer Creativity*, de Roman Andrus<sup>11</sup>. Nous rapportons ses idées parce qu'elles paraissent originales et aptes à susciter une discussion ... créative.

Andrus cite un rapport de la Rand Corporation, dont certains chercheurs travaillaient à l'analyse du processus de création : « L'activité créatrice apparaît comme une catégorie de l'activité plus générale appelée

8. D.B. Brown and M.R. Warshaw, « Media Selection by Linear Programming », *Journal of Marketing Research*, fév. 1965, p. 83-88.

9. John Little and Leonard Lodish, « A Media Selection Model and its Optimization by Dynamic Programming », *Industrial Management Review*, automne 1966, p. 15-24.

10. D.M. Ellis, c Building Up « Sequence of Optimum Media Schedules », *Operations Research Quarterly*, vol. XVII, no 4, déc. 1966, p. 413-424.

11. Roman Andrus, « Computer Creativity », *Computer Operations Journal*, juillet-août 1968, p. 10-15.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Essayons de définir les facteurs qui rendent complexes la quantification du marketing.

***instabilité des relations***

Le consommateur a des goûts changeants ; ses attitudes en face des produits varient, etc. L'entreprise orientée vers le consommateur est un système ouvert, modifiable et soumis aux changements économiques, juridiques, culturels, techniques ; d'où l'importance d'une continuité dans les mesures portant sur les variables du marché.

***difficultés propres aux estimations quantifiées***

Les relations, capitales pour l'entreprise, telles que la « demande en fonction du prix », ou le « taux de vente en fonction du taux de publicité », etc., sont peu connues et très difficiles à observer.

***complexité des relations entre les phénomènes***

Les stimuli émis par l'entreprise (publicité, promotion, produit, prix, etc.) provoquent des réponses complexes de la part du marché. Les relations typiques réponses-stimuli sont :

- non linéaires (injecter trois fois plus de publicité ne signifie pas qu'on obtiendra trois fois plus de vente)
- caractérisées par la présence d'un seuil (par exemple, il faut une quantité minimum de publicité pour qu'elle soit remarquée)
- caractérisées par la présence d'un retard (les effets promotionels, par exemple, ne sont pas immédiats)
- caractérisées par la présence d'une perte d'efficacité, en l'absence de nouveaux stimuli (si la firme cesse sa publicité, les effets dans le temps de la publicité passée iront en décroissant).

***interaction des variables du composé de marketing***

La stratégie du marketing est l'implication de différentes variables entre elles et avec l'environnement. Il y a entre elles un phénomène synergétique dont il faut tenir compte. Une campagne promotionnelle ne dépend pas seulement de l'effort fait en annonces télévisées, en publicité sur le lieu de vente, etc., mais aussi des prix et de la distribution par exemple. D'autre part les variables marketing interfèrent elles-mêmes avec des variables dans l'entreprise qui ne relèvent pas de cette fonction, telles



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



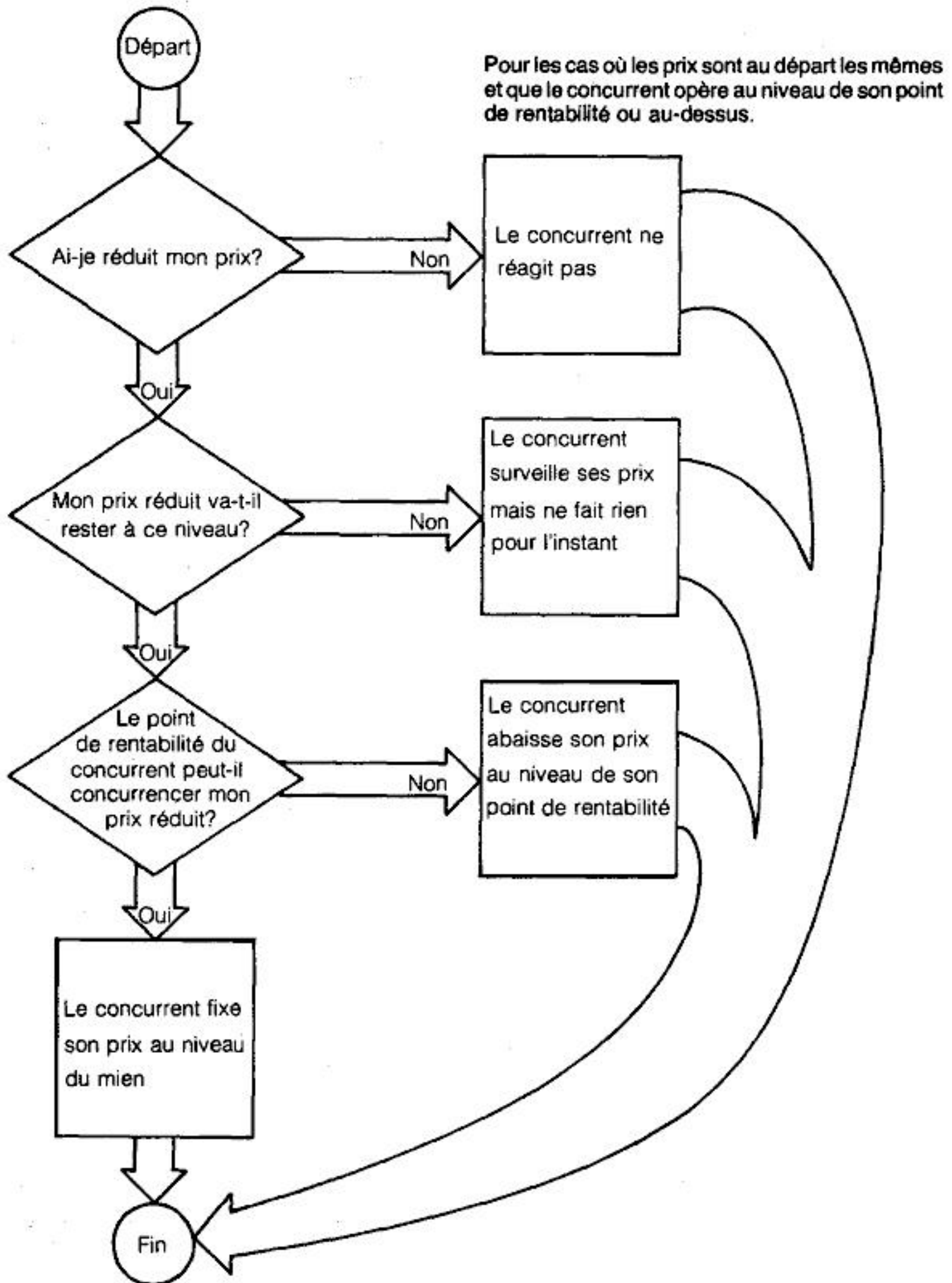


Figure 24 Modèle de flux logique.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

## CHAPITRE PREMIER

### **LA STRATÉGIE DE PRODUIT**

En marketing, le produit se conçoit comme un être vivant. Il subit une période de gestation (la planification stratégique) avant sa naissance commerciale au moment de la mise en marché (phase d'introduction). Il traverse ensuite une phase d'adolescence (phase de croissance), puis se retrouve adulte, en phase de maturité et de saturation, avant d'atteindre le troisième âge (le déclin).

Rares, voire inexistantes, sont les entreprises qui ne vivent que des ventes d'un seul produit. La diversification et l'innovation constituent des éléments essentiels du système économique et s'avèrent être la clé de voûte de la stratégie des entreprises. Il semble primordial pour comprendre le produit de l'analyser sous son aspect descriptif (le cycle de vie) d'une part et sous son aspect dynamique (création de produits nouveaux) d'autre part.

#### I. ASPECT DESCRIPTIF DE LA STRATÉGIE DE PRODUIT

Le consommateur perçoit le produit comme partie d'un ensemble compact chargé de connotations symboliques. Cet ensemble comprend le produit lui-même, la qualité, l'emballage, la marque et le prix. Bien qu'en pratique il soit difficile de dissocier l'importance relative de chacun de ces facteurs dans le choix du consommateur, sur le plan didactique nous pouvons regrouper produit et qualité (puisque le marketing fait mieux vendre un produit de qualité constante, alors qu'il ne peut assurer le



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



la demande de l'entreprise, influencées par l'environnement concurrentiel : la qualité du produit, la publicité, le prix, la distribution, le service et ce que Mickwitz appelle la quasi-qualité en se référant à l'emballage.

Si d'après la figure 29 l'axe des ordonnées représente les dépenses de marketing et l'axe des abscisses désigne l'accroissement corrélatif des ventes, nous remarquons que la pente des courbes mesure la sensibilité de la demande à une modification du niveau d'intervention de chaque variable au cours des différentes phases de la vie du produit. Pendant la période d'introduction sur le marché, la variable qualité a le plus d'influence sur l'accroissement des ventes. Viennent ensuite la distribution, la publicité, puis le prix.

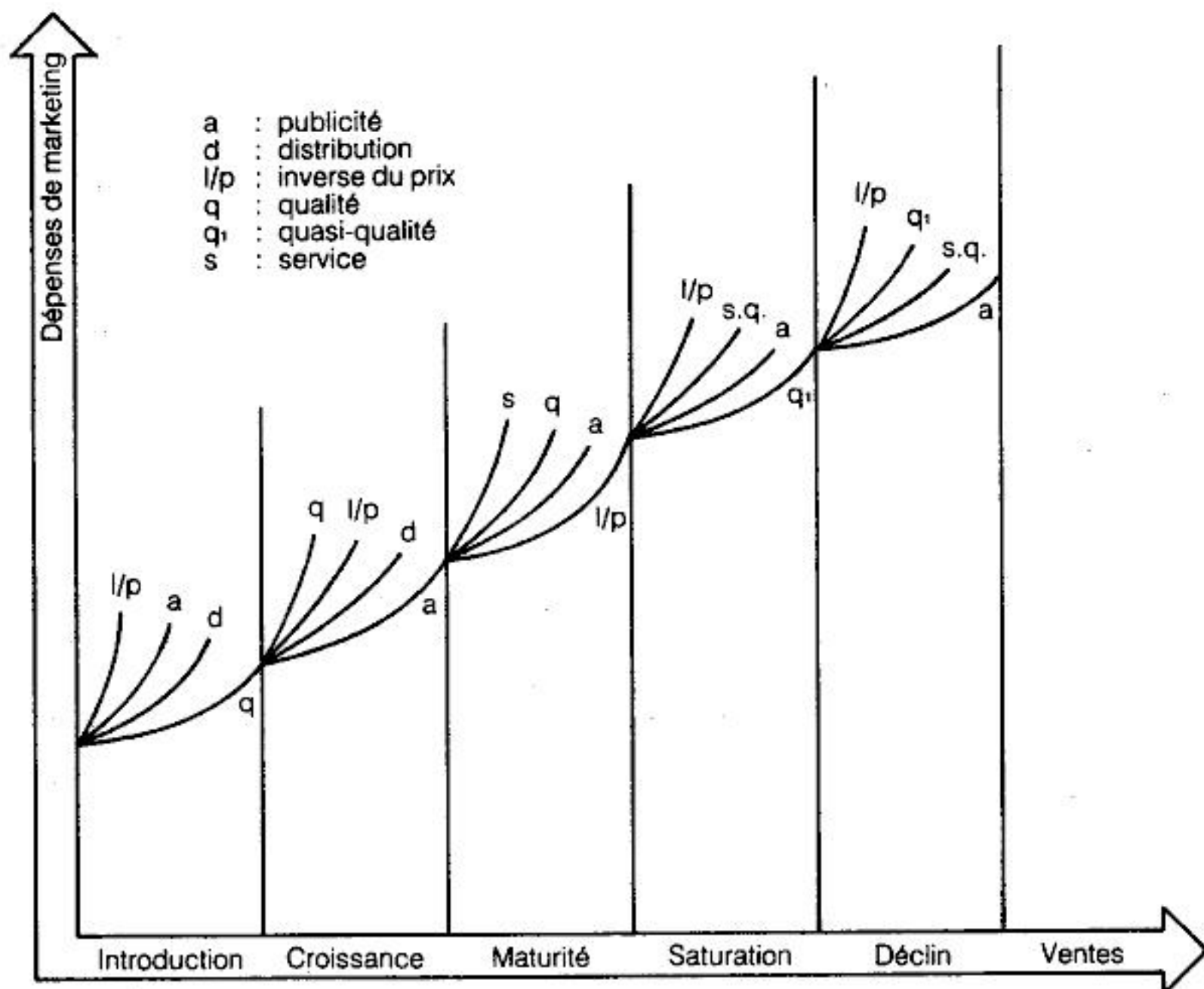


Figure 29 Élasticité et cycle de vie d'un produit.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Cette analyse, qui aborde le problème sous un angle financier ne tient compte que de l'élément contrainte physique pour déterminer le volume optimum des quantités à produire. Ce sera la stratégie de produit qui servira de fondement à la décision finale.

### *b) L'emballage*

Ce moyen de communication est extrêmement important dans le cas des achats impulsifs puisqu'il se révèle plus persuasif que la publicité traditionnelle. Pour satisfaire au goût du consommateur et afin de cristalliser la fidélité à la marque, l'emballage doit être esthétique et pratique. Pour faciliter la distribution, il doit se prêter à la palettisation<sup>3</sup>, ce qui exige une solidité à toute épreuve. Le compromis nécessaire entre esthétique et efficacité technique ajoute à la difficulté de la décision. Comme l'élément technique relève plutôt de la production, nous allons illustrer la logique décisionnelle propre au marketing.

Supposons qu'une entreprise fabriquant de la marmelade décide de vendre dans des magasins de luxe un produit ordinaire dont il faudrait améliorer la présentation, c'est-à-dire l'emballage. Trois possibilités s'offrent : introduire des fleurs d'oranger artificielles dans le pot ; imprégner le couvercle d'un parfum spécial de fleurs d'oranger ; ne rien faire.

Les différents critères pondérés pour le choix entre ces trois possibilités sont les suivants.

Critères	Pondération
Aspect original	3
Facilité d'étalage	1
Présentation et promotion	2

En présentant ces données à un panel 4 de consommateurs en guise de test préliminaire, on obtient les résultats décrits ci-dessous (5 étant la meilleure appréciation et 1 la moins bonne).

	Fleurs	Parfum	Rien
Aspect original	5	4	3
Facilité d'étalage	3	4	3
Présentation et promotion	5	4	3

La palettisation est une technique qui consiste à manœuvrer mécaniquement, à l'aide de chariots élévateurs, des charges unitaires importantes placées sur des plateaux appelés palettes.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

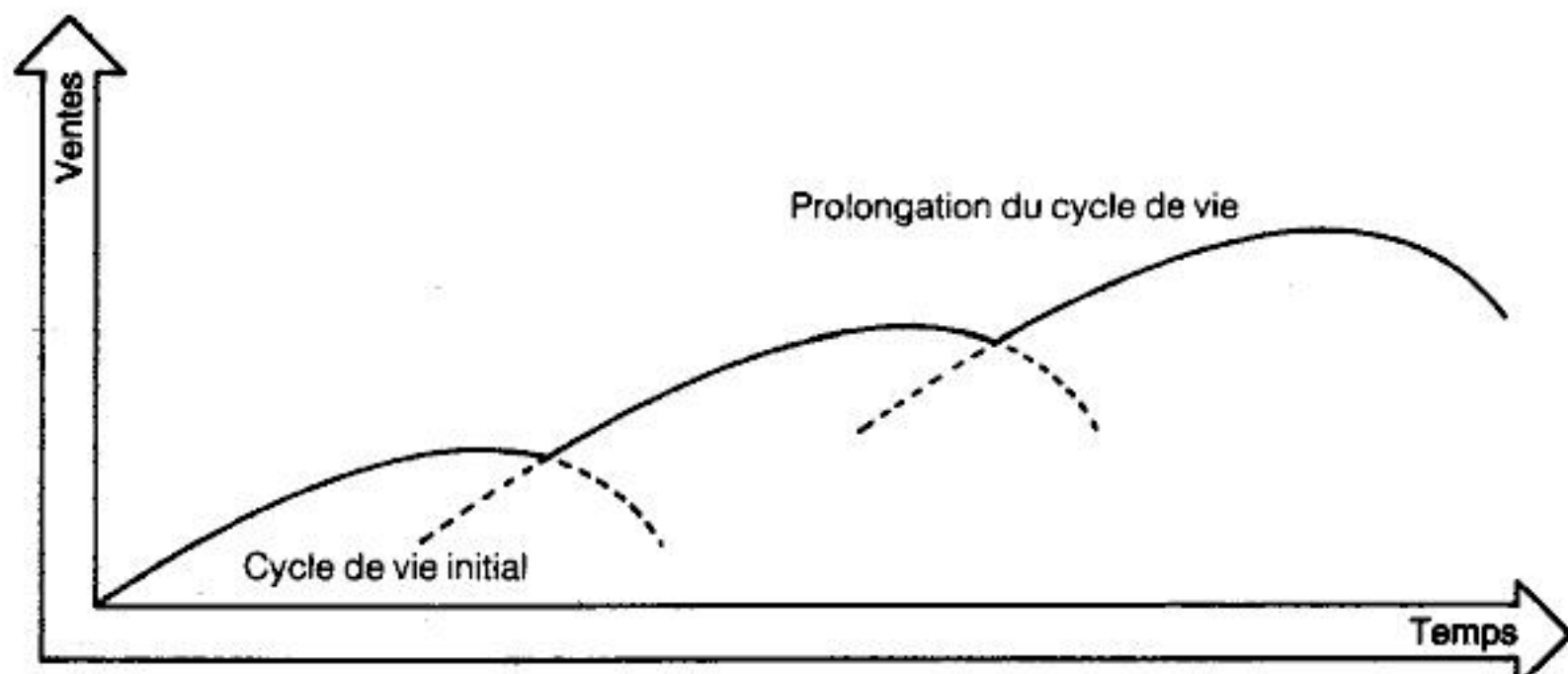


Le profit à long terme est le plus évident. Il ne faut cependant pas croire qu'il demeure l'unique intérêt de l'activité économique et commerciale d'une entreprise. Mentionnons par exemple : l'accroissement du volume des ventes, la création d'une image de marque, la création d'une série de produits, l'utilisation d'une capacité de production maximale, l'accord de meilleures conditions aux distributeurs afin de les rendre plus compétitifs.

*b) Options stratégiques de l'entreprise à l'égard des produits nouveaux*

Elles se dichotomisent, puisqu'on a le choix suivant : soit qu'on renouvelle le produit existant, soit que l'on crée un produit nouveau.

Dans le premier cas, il suffit par amélioration technique ou modification d'emballage de prolonger le cycle de vie du produit existant (figure 31). Lewitt appelle cette technique « le saut de plafond ».



**Figure 31** Les sauts de plafond.

Une remarque s'impose : le prolongement du cycle de vie d'un produit amélioré se planifie comme le cycle de vie d'un produit nouveau. Sa phase de gestation commence lors de la phase de croissance du produit initial afin que le produit amélioré puisse être mis sur le marché avant le déclin de son frère aîné. L'industrie automobile en Amérique du Nord fournit un bel exemple de ce processus.

Dans le deuxième cas, l'entreprise a le choix entre cinq possibilités : lancer le nouveau produit après l'avoir découvert, le lancer après l'avoir



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

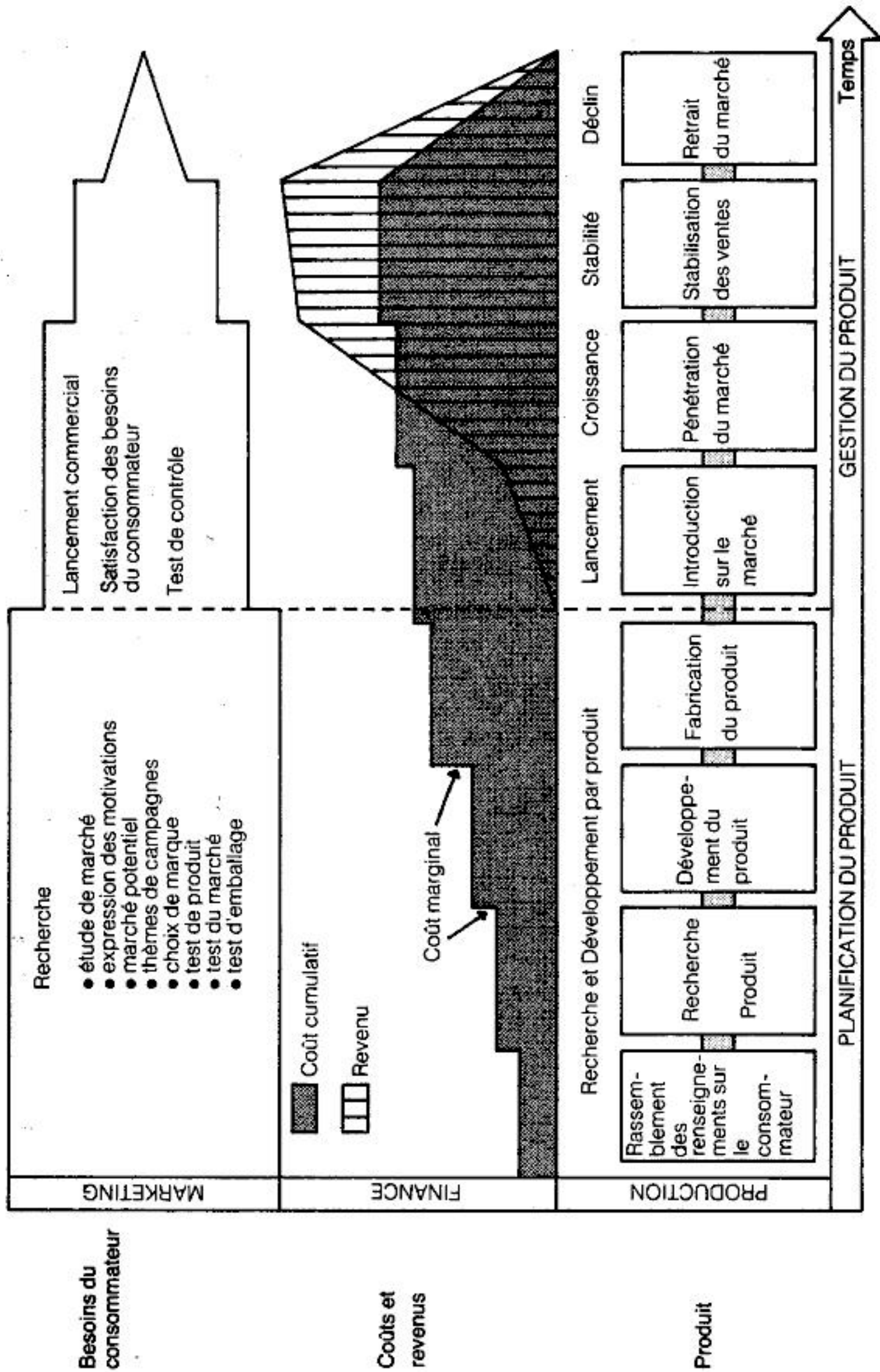


Figure 32 Opérations de lancement d'un produit nouveau.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



on vend 1 800 000 unités et que l'on perde \$ 400 000 si on ne vend que 800 000 unités.

Le concept clé qu'il faut décrire est le risque de perte. Il peut s'exprimer de deux façons : on peut perdre de l'argent en introduisant le produit sur le marché sans atteindre le seuil de rentabilité ; on peut perdre des bénéfices espérés si on n'introduit pas le produit et si les ventes sont au-dessous du seuil de rentabilité (1 400 000 unités).

La colonne 4 indique les risques de perte si l'on introduit le produit et si les ventes sont en dessous du seuil de rentabilité. Au-dessus du point mort, les pertes sont nulles. La colonne 5, suivant le même principe, révèle que la décision de ne pas introduire le produit signifierait un risque de perte de bénéfices si l'on vendait au-dessus du seuil de rentabilité (\$ 2 000 000 si l'on vendait 1 600 000 unités ; \$ 450 000 si l'on vend 1 800 000 unités). L'analyse bayésienne fournit le moyen de calculer le risque de perte espéré pour chaque action possible en multipliant les risques de perte (colonnes 4 et 5) par les probabilités de ces pertes (colonne 2). Les résultats se trouvent aux colonnes 6 et 7. En faisant la somme des nombres de chaque colonne, nous avons un risque de perte espéré total de \$ 67 500 si l'on décide d'introduire le produit et un risque de \$ 95 000 dans le cas contraire. L'entreprise devrait mettre le produit sur le marché puisque ainsi elle court un risque moindre, de par une perte espérée plus petite.

En plus de faciliter la décision de mise sur le marché, l'analyse bayésienne permet de déterminer le montant marginal maximum que l'on peut investir en recherche de marketing afin d'approcher de l'information parfaite. Dans notre exemple, le risque de perte espéré est toujours supérieur à 0. Même si nous avons une information parfaite sur le marché et ses conditions, assurant une certitude complète au sujet des événements possibles, grâce à une recherche commerciale supplémentaire, nous ne pourrions réduire le risque de perte espéré de plus de \$ 67 500. Il ne serait pas logique de dépenser davantage, puisqu'en introduisant le produit sur le marché on risque de perdre au maximum ce montant.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Les clients, dont on teste à grands frais les réactions à la publicité, à la promotion, à l'emballage, et qui sont un facteur capital à considérer dans la prise de décision relative au prix, ne font que depuis peu d'années l'objet d'études sur leurs réactions à différents prix.

Les concurrents font de leur mieux pour contrecarrer les stratégies de prix des « adversaires ». D'autre part, les profits réalisés sur un marché donné peuvent attirer des concurrents potentiels bien informés, qui acceptent de payer les droits d'entrée si les clients sont nombreux et facilement accessibles, c'est-à-dire concentrés et informés.

Le gouvernement, enfin, n'est pas indifférent aux questions de prix.

## 1. LES STRATÉGIES DE PRIX

On a tendance, à tort, de croire que les objectifs uniques de la fixation des prix se résument à la maximisation des bénéfices. Avant d'analyser les différentes méthodes d'élaboration du prix final, voyons l'étendue des objectifs possibles.

### 1. Objectifs des stratégies de prix

D'après Lanzillotti<sup>3</sup>, l'entreprise recherche un certain rendement de l'investissement, un accroissement de sa part du marché, une stabilisation des marges bénéficiaires et la possibilité de maintenir une activité prépondérante de recherche et de développement. On pourrait ajouter, entre autres, le développement d'une image de marque et le besoin de satisfaire les exigences des politiques gouvernementales (cas de l'Hydro-Québec, de Bell Téléphone, d'Air Canada).

#### a) *Le rendement de l'investissement*

L'entreprise se fixe un but, par exemple 15 % ; elle établit sa structure de prix de façon à atteindre un rendement du capital utilisé par des produits, des groupes de produits ou des divisions.

Cette pratique permet d'établir des comparaisons entre les sections de l'entreprise. Dans le cas de grandes chaînes de vente au détail, par exemple, on applique les normes à chaque magasin ; les gérants locaux qui dépassent le but reçoivent une rémunération supplémentaire. On

3. R.F. Lanzillotti, « Pricing Objectives in Large Companies », *The American Economic Review*, vol. 48, no 5, déc. 1958, p. 921-940.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



### *la segmentation du marché*

Si l'entreprise opte pour un marketing concentré et attaque différents segments de marché, elle peut, théoriquement, estimer une fonction de demande propre à chacun d'eux, fixer le prix adéquat et ainsi maximiser les bénéfices dans chaque sous-ensemble du marché total. Par exemple, le critère de l'âge est utilisé dans la fixation du prix pour les tarifs aériens. Dans le marché biculturel canadien, les Canadiens français vont vers les prix plus élevés qu'ils identifient à meilleure qualité, alors que les Canadiens anglais semblent sur ce point plus rationnels<sup>4</sup>.

### *la stratégie de marque*

On dépasse ici le cadre strict de la fixation du prix à court terme pour analyser cet élément du composé de marketing dans sa dimension stratégique. On capitalise en fait sur le renom de l'image de marque du produit. Le prix devient l'élément essentiel du changement de segment de marché entraîné soit par les stratégies de hausse, soit par les stratégies de baisse.

Les stratégies de hausse consistent à transformer un produit dont la marque reflète une image positive à qualité constante et à connotation moyenne. Grâce à quelques améliorations visibles, on augmente le prix. Le « nouveau » produit reçoit les attentions budgétaires qu'exigent des efforts accrus de promotion et de publicité. Pour l'ancien produit, les efforts commerciaux diminuent jusqu'à son retrait du marché. Les exemples dans le secteur automobile abondent. Les voitures dites compactes de 1965 (Chevelle, pour n'en citer qu'une) atteignent en 1975 une taille d'intermédiaire.

Les stratégies de baisse utilisent le même principe, mais dans l'autre sens. Un produit à prix élevé et image de marque de qualité est modifié de façon qu'on puisse en présenter une version plus ordinaire. Le nom de la marque demeure ; le prix baisse. Les efforts promotionnels sont consacrés au « nouveau » produit, qui capitalise sur le renom de l'ancien. La Buick *Apollo* (ou l'Oldsmobile *Omega*) sont de bons exemples de ce type de stratégie. On utilise le prestige traditionnel des modèles traditionnels du haut de la gamme (Buick *Electra*, Oldsmobile *Delta*) afin de créer une image *a priori* favorable aux nouveaux modèles du bas de la

4. G.M. Hénault, *le Comportement du consommateur, une approche multidisciplinaire*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 1973, p. 83-84.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Le déclin des ventes sonne le signal d'alarme mais pas le glas. Il peut s'agir d'une baisse temporaire. Il faut comparer la tendance par rapport aux produits concurrents. Si le déclin des ventes se poursuit de façon marquée, un examen attentif de la situation s'impose.

Si les produits, en dollars ou en pourcentage des ventes ou des investissements suivent aussi la pente descendante, donc si la contribution du produit au profit de la série de produits décline, il faut songer à le retirer, comme nous l'avons précisé au chapitre sur le produit.

La baisse du prix d'un produit ne signifie pas nécessairement que le produit soit sur son déclin : ainsi, après la phase d'introduction, il arrive souvent que l'on soit obligé de baisser un prix pour pénétrer le marché. Mais si après une période de stabilisation, correspondant à la maturité du produit, pour maintenir les ventes il faut baisser progressivement un prix, c'est que le marché n'est plus prêt à payer autant pour ce qu'il retire du produit ; c'est en général dû à ce que d'autres produits, substitués de l'ancien, ont été introduits sur le marché et que leurs qualités sont plus appréciées par les consommateurs, ou au fait que les consommateurs se sont lassés de la marque.

Le critère auquel on recourt le plus souvent est le bénéfice. Un produit déclinant procure à l'entreprise une part de profits de plus en plus faible par rapport aux autres produits de la série. Sans doute faut-il que l'entreprise ait des objectifs bien définis : qu'attend-elle de ce produit dont elle étudie le retrait : un profit de \$ 150 000 par an ou un rendement sur investissement de 12 % ? La formulation de l'objectif influe évidemment sur le critère chiffré. D'autre part, le retrait d'un produit fait porter aux autres produits une charge de frais fixes d'autant plus élevés. Il faut calculer la répartition des coûts avec et sans le produit déclinant.

Dans le cas d'un produit à son déclin, on tend à penser que le prix doit diminuer ; ou du moins ne pas augmenter. En baissant le prix, on espère provoquer un regain de la demande. Cependant, on touche à la saturation de la demande, qui n'est pas très élastique et il est improbable que la baisse de prix permette une stabilisation des revenus.

On peut hausser le prix : il arrive parfois que la demande réagisse peu ou pas. Cependant, si les concurrents ne suivent pas dans cette voie et s'ils disposent de produits améliorés, l'opération risque de mettre le produit échec et mat.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



distribution, la marge brute (prix de vente moins coût) est sa contribution au système de distribution, contribution assimilable à la notion de valeur ajoutée. Le problème d'une telle entreprise est de savoir à quel niveau de ventes elle cesse d'être en perte.

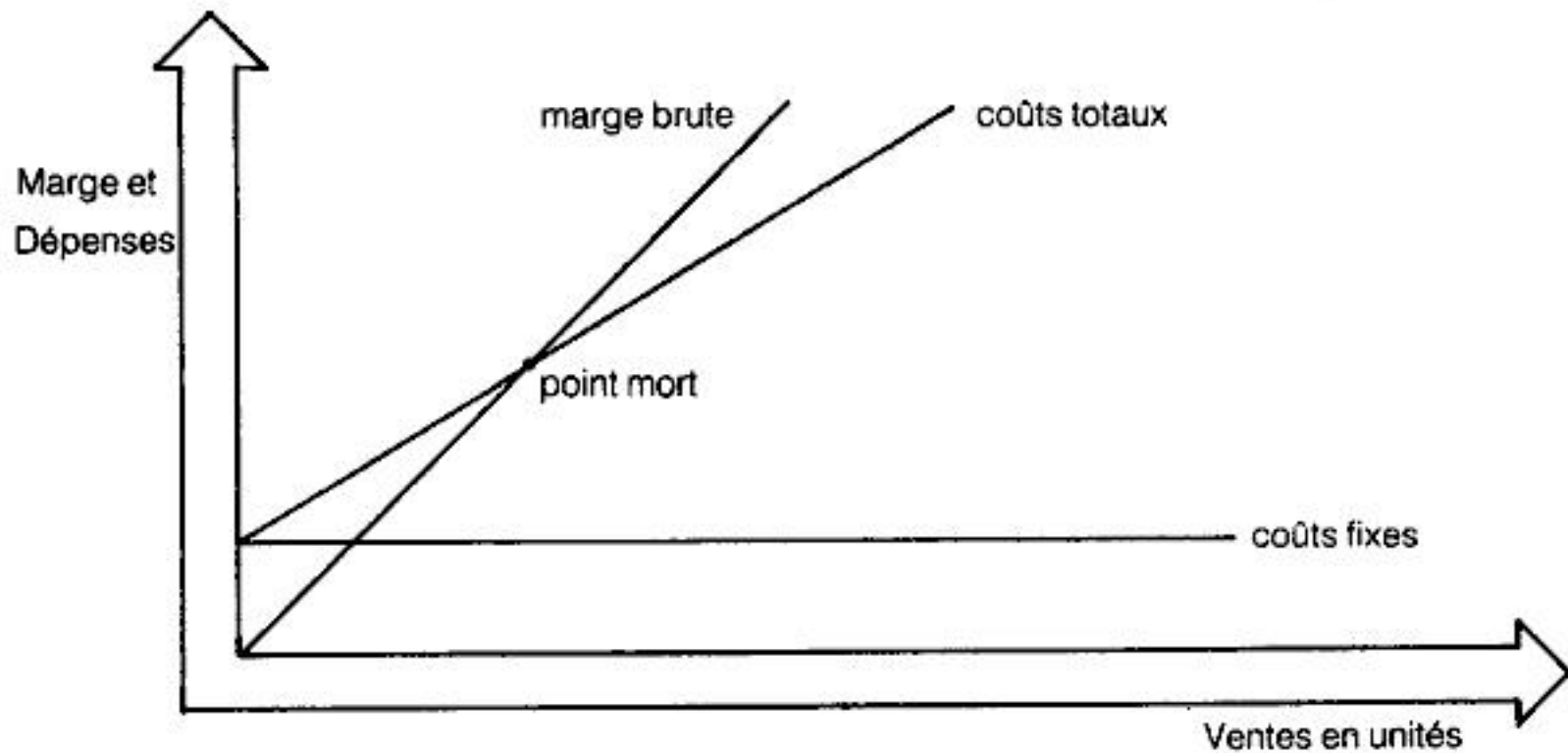


Figure 36 Point mort et marge brute.

À partir de l'expérience passée, on peut déterminer le ratio coûts variables sur les ventes et la marge brute en pourcentage. De même, on connaît les coûts fixes. L'intersection des deux droites, celle de la marge brute et celle des coûts totaux, donne le point mort. Si l'on veut dépasser ce point, il est probable qu'il faille diminuer les prix, ce qui entraîne une baisse des profits unitaires : on devra s'assurer que la hausse du volume de ventes fera plus que compenser la baisse des profits unitaires.

#### *b) La technique du point mort et la méthode du coût majoré*

Cette technique est utilisée dans la très grande majorité des cas, sinon dans tous. Elle repose sur une logique comptable. Voyons son application en matière de fixation des prix.

D'abord, un exemple simple du principe de base : les coûts sont la somme de coûts dits fixes et de coûts dits variables ; les coûts variables sont linéairement proportionnels aux quantités produites<sup>5</sup>.

5. Notons que cette hypothèse de coûts variables unitaires constants n'a de sens que si l'entreprise fonctionne dans une zone de production où ses coûts directs moyens sont au voisinage du minimum (A B sur la figure 37).



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

La figure 41 permet d'établir les liens entre les coûts totaux et les revenus induits par les ventes à différents prix. On remarque que les prix de \$ 10 et de \$ 8 se situent à des points morts.

Ainsi, on peut rendre dynamique la technique du point mort en déterminant plusieurs prix grâce auxquels est prise en considération la variable demande.

## **2. La demande**

Nous allons analyser l'importance de la structure du marché dans la fixation des prix, puis le problème délicat de la mesure des relations entre prix et quantités.

### ***a) Prix et structure du marché la concurrence parfaite***

En situation de concurrence parfaite, les entreprises sont nombreuses et de taille trop homogène pour qu'aucune ne puisse influencer par son offre le niveau des prix. Le prix devient une donnée du marché. Le vendeur n'a d'autre solution que de se soumettre à la décision collective : s'il offre au-dessus du prix du marché, il ne peut vendre ; s'il offre au-dessous, il perd une partie de ses revenus. On a un prix d'équilibre. Cette structure de marché peut se retrouver plus ou moins chez les petits producteurs agricoles qui viennent en grand nombre offrir une production homogène sur la place publique. Outre que sa réalité demeure plutôt théorique, cette structure présente peu d'intérêt ici parce que le prix se forme par une action si l'on peut dire spontanée, et que le producteur ne peut l'influencer. L'entreprise accroît sa production jusqu'au point où le coût engagé par la production supplémentaire, le coût marginal, est égal au prix du marché (voir figure 36). L'entreprise, en concurrence parfaite, ne peut vendre que si le prix du marché est supérieur ou égal au minimum de ses coûts moyens.

### ***le monopole***

À l'autre extrémité, c'est le monopole. L'offre se résume à une entreprise. Selon le prix fixé, la demande est plus ou moins forte. Le problème consiste à déterminer le prix qui maximisera les bénéfices. C'est bien sûr, cette structure, qui laisse au gestionnaire le maximum de liberté d'action. Sur la figure suivante, sont représentés les coûts et les revenus de l'entreprise en situation de monopole.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



changé. Par exemple, on baisse le prix pendant une semaine et on évalue la hausse de la demande.

Il existe un test un peu différent qui porte sur l'influence de la renommée de la marque sur le prix. Le test a lieu dans un magasin où l'on dispose de deux ensembles du même article, par exemple des chemises. Le premier ensemble porte une marque prestigieuse ; le second, composé des mêmes chemises, porte une marque inconnue. Le prix des chemises du premier ensemble est laissé stable, tandis que de semaine en semaine, on baisse de façon progressive le prix des chemises du second ensemble.

Dans ce genre de tests, on s'efforce de laisser constants les autres variables de marketing non testées. On ne modifie pas la publicité, on évite que les vendeurs par leurs efforts privilégient un ensemble, etc.

On peut réaliser ce type d'expérience au moyen de la vente par correspondance. On envoie à un groupe de consommateurs potentiels des catalogues où le prix du produit testé est de \$ 2 ; à un autre groupe, des catalogues où le prix est de \$ 1,85 ; à un autre groupe, des catalogues où le prix est de \$ 1,77 ; etc.

#### ***problèmes posés par ces méthodes***

L'échantillonnage pose un problème. Les tests sont souvent de courte durée et la période choisie de l'année n'est pas toujours adéquate. Les tests sont souvent limités à un seul magasin d'une chaîne et risquent de n'être valables que pour ce magasin. Souvent, ces tests de prix provoquent quelque résistance de la part des détaillants ou des producteurs, qui craignent de perdre une partie de leur liberté de hausser les prix. Ou bien les tests surviennent pendant des périodes de récession et les détaillants se refusent à afficher des prix à la hausse. Quant au problème de la taille optimale de l'échantillon, il faut se rendre compte que l'unité d'échantillonnage n'est pas le magasin, mais l'achat individuel. Le magasin est seulement l'endroit où la décision d'acheter se prend.

Compte tenu du coût des tests, compte tenu aussi des implications des modifications de prix sur les stratégies à court terme, il faut choisir des magasins représentatifs, dans des villes types. Cela suppose de prendre en considération la taille de la ville, son climat, ses industries, les religions et nationalités dominantes, l'étendue de la zone desservie par le magasin, le pouvoir d'achat des gens, etc.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Ce qu'il faut faire ressortir, c'est la relation du prix avec le produit, la promotion et la distribution. Pour y arriver, on doit tenir compte de l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise, de la série de produits (nouveaux, établis, sur le déclin), des canaux de distribution et des institutions à travers lesquelles se déplacent le produit.

L'utilisation de l'outil prix diffère selon les différentes circonstances, soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de l'entreprise.

1. L'entreprise peut accorder beaucoup d'importance au prix et ses concurrents beaucoup moins. Cela dépend de la philosophie de chacun, de l'expérience passée, des objectifs. Cela dépend aussi du type de produit vendu : dans les industries de biens consommables non durables, les stratégies de prix sont très diverses selon les entreprises ; dans les industries de produits très standardisés, les stratégies de prix sont au contraire bien proches l'une de l'autre.

2. Le prix influence la quantité demandée de période en période. Les baisses de prix bien annoncées permettent de faire croître la demande pendant le « creux », de réaliser des économies de stocks et de production. Cela permet aussi, dans les industries aux cycles rapides (la mode ou l'automobile, par exemple) de débarrasser le vendeur des vieux modèles. C'est en ce sens un instrument tactique dans le temps.

3. Le prix est aussi un instrument tactique dans l'espace, qui permet de s'adapter à des situations locales. Ainsi, l'entreprise désavantagée par son éloignement par rapport aux points de vente peut en partie compenser ses coûts de transport par son prix. Inversement, si une entreprise est avantagée par sa localisation, elle convertit cet avantage soit en prix plus bas, en profits plus élevés, en meilleur service ou en une combinaison des trois éléments

4. Dans la mesure où cela reste légal, la flexibilité des prix permet l'utilisation simultanée de plusieurs canaux de distribution, grâce à des compensations appropriées aux services rendus par les différents revendeurs. Cette flexibilité permet aussi d'améliorer la situation de l'entreprise sur un marché donné. Ainsi, l'entrée sur un nouveau marché est facilitée par l'ajustement des prix.

5. Le prix permet l'adaptation à la concurrence, par exemple par des coupons, des baisses de prix temporaires.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.







You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

communication abolissent la distance (bien qu'il ne faille pas l'évaluer seulement en milles, mais aussi en coûts et en temps). De même les distributeurs créent l'utilité d'immédiateté quand ils ont la marchandise disponible au moment où le consommateur la désire — autrement, ce dernier devrait faire une commande et attendre que le producteur fabrique, puis livre la marchandise.

Les canaux de distribution créent ces utilités en réalisant un certain nombre de fonctions : le transfert du titre de propriété (achat et vente) ; le déplacement des marchandises (transport) et l'entreposage ; la recherche des marchés ou des sources d'approvisionnement (promotion des ventes d'un côté ; achats de l'autre) ; et le paiement des marchandises (financement).

Des agences auxiliaires contribuent à l'accomplissement de ces fonctions ; ce sont les compagnies de transport, les maisons d'étude de marché, les agences de publicité, les institutions financières. Elles jouent un rôle capital, bien qu'elles ne soient pas intégrées aux canaux de distribution.

Le marketing, nous l'avons dit, est un processus d'adaptation de l'offre et de la demande. Ce processus comprend trois grandes phases : la collecte, l'assortiment, la dispersion.

Le distributeur, dans une première phase, collecte auprès des producteurs les marchandises qui lui paraissent intéressantes. Dans une deuxième phase, il fait son choix, trie et rassemble dans ses entrepôts, magasins, étalages, etc. Enfin, le distributeur disperse les marchandises entre les détaillants qui les font passer aux mains des consommateurs.

Alderson a montré que les canaux de distribution remplissent aussi d'autres fonctions<sup>2</sup>.

Il existe un problème de regroupement des produits à chaque niveau de la distribution. Au niveau de la dispersion, phase III, le consommateur associe les produits en fonction de son comportement : les produits doivent s'intégrer à son monde de besoins. Au niveau de la collecte, phase I, le producteur regroupe les produits en fonction de ses capacités techniques et de ses ressources : par exemple, un producteur peut offrir à la fois du câble téléphonique et des laisses de chiens parce que les deux produits requièrent les mêmes matières et les mêmes procédés de fabrication.

2. Wroe Alderson, *op. cit.*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



TABLEAU XIII

*La relation entre le cycle du produit et la structure du canal de distribution*

INTRODUCTION	<p>PRODUIT DONT L'USAGE EXIGE UNE MODIFICATION DES HABITUDES DU CONSOMMATEUR OU UNE DÉPENSE IMPORTANTE : <i>CANAUX EXCLUSIFS</i></p> <p>PRODUIT DONT L'USAGE N'EXIGE PAS UNE MODIFICATION DES HABITUDES DU CONSOMMATEUR OU UNE DÉPENSE IMPORTANTE : <i>DISTRIBUTION INTENSIVE ET EXTENSIVE</i></p>
CROISSANCE RAPIDE	DISTRIBUTION INTENSIVE ET EXTENSIVE SERVICE RAPIDE AUPRÈS DES DISTRIBUTEURS STOCKS IMPORTANTS POUR RÉPONDRE À LA DEMANDE
CONCURRENCE INTENSE (MATURITÉ)	MAINTIEN D'UNE DISTRIBUTION INTENSIVE ET EXTENSIVE (Maintenir bas les coûts des stocks de distribution)
SATURATION DU MARCHÉ	QUALITÉ DU SERVICE DU DISTRIBUTEUR FAIBLES COÛTS DE STOCK DU DISTRIBUTEUR
DÉCLIN	ÉLIMINATION DES DISTRIBUTEURS MARGINAUX

*c) La promotion*

L'effort de promotion<sup>8</sup> doit être considéré surtout comme un complément à la communication, comme un soutien à une force de vente déficiente. Si l'entreprise dispose de peu de vendeurs (ou si sa stratégie ne prévoit pas d'en utiliser beaucoup), elle fournira un gros effort de publicité et de promotion des ventes et s'appuiera sur les vendeurs des grossistes. Au contraire, une entreprise pourra vendre directement aux détaillants parce qu'elle aura constaté la faiblesse (en nombre ou en qualité) des vendeurs des grossistes. Elle disposera alors d'une importante force de vente auprès des détaillants (ou même des consommateurs).

Dans le premier cas, le canal tendra à être long ; dans le second, il tendra à être court.

8. On entend par promotion du produit les communications persuasives auprès des acheteurs, à tous les niveaux du canal (du grossiste au consommateur).



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

à chaque groupe une couleur, pour simplifier : les produits rouges, les produits orange et les produits jaunes.

Caractéristique du produit	Produit rouge	Produit orange	Produit jaune
Taux de remplacement	Élevé	Moyen	Faible
Marge brute	Faible	Moyen	Élevé
Services	Faible	Moyen	Élevé
Fréquence de consommation	Faible	Moyen	Élevé
Durée de la quête	Faible	Moyen	Élevé

Aspinwall émet l'hypothèse que les produits ayant le score le plus bas, les produits rouges, requièrent des canaux de distribution longs ainsi qu'une promotion à grande échelle. Inversement, les produits ayant le score le plus élevé, le groupe jaune, requerraient un canal court, ainsi qu'une promotion directe.

Cela peut être schématisé par la figure 52 (nous avons en ordonnée le degré de longueur du canal et le degré de distribution directe, en abscisse.)

Le produit  $P_1$ , du groupe rouge, sera distribué à 88 % par un canal long et à 12 % par un canal direct. Le produit  $P_2$ , du groupe jaune, sera distribué à 75 % par un canal direct et à 25 % par un canal long.

Un produit à l'extrémité gauche requerrait 100 % de distribution directe.

Dans le groupe rouge, on trouve les produits de consommation courante, tels les aliments de tous les jours.

Dans le groupe jaune, on trouve les produits de consommation beaucoup moins courante, tels que voitures, machines-outils, etc.

Dans le groupe orange, on trouve des produits dont la fréquence de consommation est intermédiaire : par exemple, les vêtements, les appareils ménagers.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



consommateur : l'un en créant de nouveaux produits, l'autre en installant de nouveaux points de vente. Mais cela peut entraîner dans les deux cas, au bout du compte, une baisse d'efficacité. L'introduction de nouveaux produits coûte cher en recherche, en promotion, etc. L'installation de nouveaux points de vente oblige à opérer au début au-dessous du volume d'affaires optimal. Pour assumer ces coûts, l'une comme l'autre opération supposent une forte assise économique.

Little ne prétend pas donner une recette pour résoudre la question de savoir qui doit guider le canal. Mais, du moins essaie-t-il de structurer le problème et de fournir un cadre de référence pour les décisions de distribution.

### 5. *Conflit et coopération*

Le concept de contrôle a le défaut de négliger la dimension continuité ; il suppose qu'on puisse concentrer le contrôle en un point donné du canal ; un des membres du réseau ayant le contrôle ; les autres, pas. Or, un des membres peut détenir une forme de pouvoir (économique ou stratégique) et un autre membre peut détenir une autre forme de pouvoir.

Pour Bruce Malien, il existe dans les canaux, comme dans toute organisation, au moins trois types de leadership : autocratique, démocratique, anarchique<sup>25</sup>. L'absence totale de leadership serait propice à l'éclosion de conflits ; le leadership autocratique, moins ; et le leadership démocratique favoriserait le plus la coopération.

Les sources de conflits sont multiples. Certains intermédiaires traditionnels peuvent résister à l'intrusion de nouveau-venus dynamiques et innovateurs (c'est le cas des grands magasins devant les magasins minimarges). Le prix provoque des conflits non seulement entre membres du même niveau (détaillants, par exemple) mais aussi entre membres du même canal (producteur contre détaillants) l'un et l'autre cherchant à garder sa liberté de fixation des prix. D'autres conflits naissent d'une divergence de conception des affaires : par exemple, entre les petits détaillants et les dirigeants de grandes sociétés. Wittreich souligne que le petit détaillant typique a des vues à court terme alors que les dirigeants de grandes entreprises tendent à penser de façon dynamique et créative<sup>26</sup>. Il y a entre eux un manque d'objectifs communs.

25. Bruce Malien, « Conflict and Cooperation in Marketing Channels » dans *Marketing Channels : a Conceptual Viewpoint*, *op. cit.*, article 17.

26. Warren Wittreich, « Misunderstanding the Retailer », *Harvard Business Review*, mai-juin 1962, p. 169.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



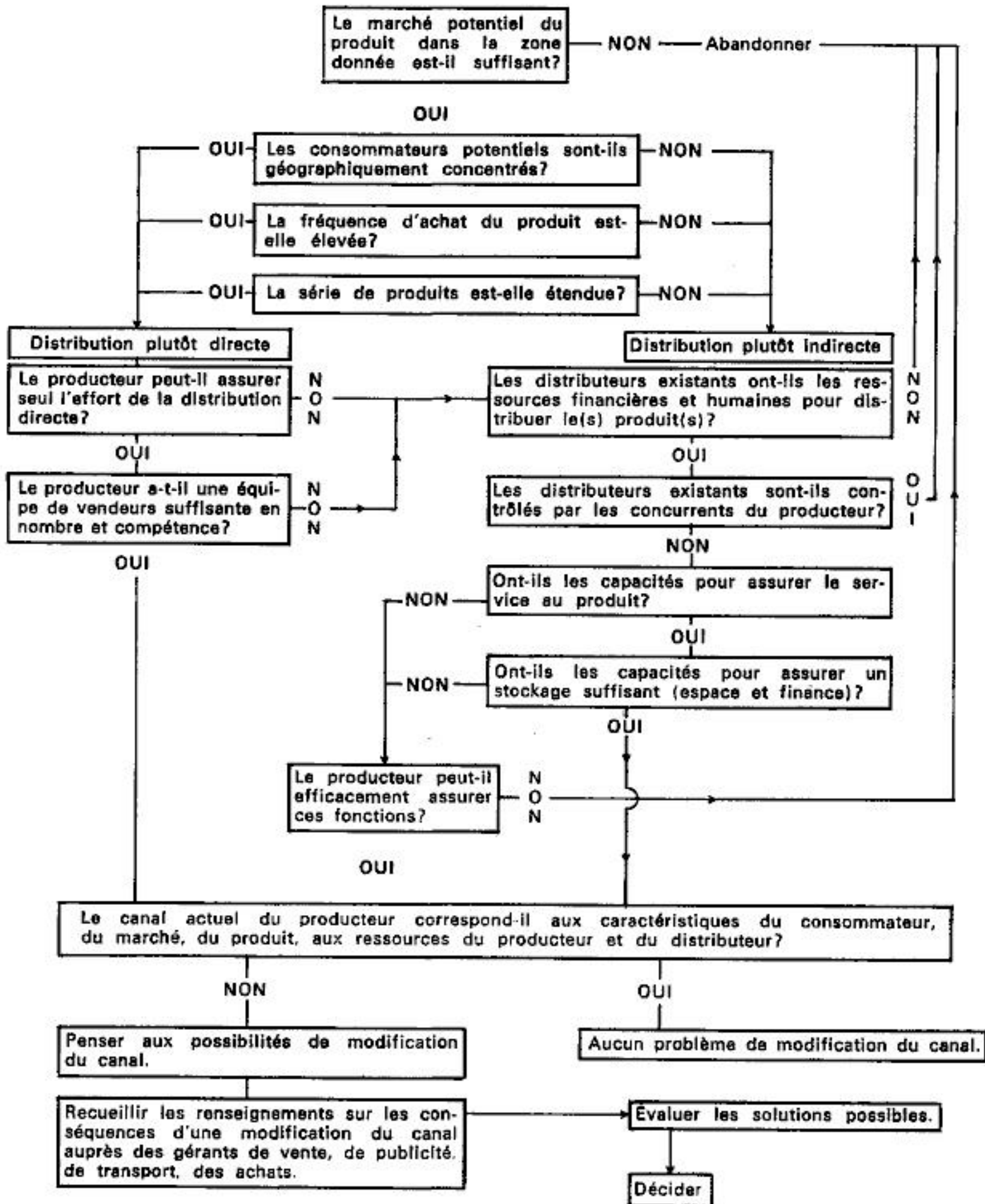
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

TABLEAU XVI

*Modèle de processus de décision pour la modification du canal de distribution*





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Un modèle statique de budgétisation publicitaire procure une saine compréhension théorique de ce genre de problème et lorsque les données sont disponibles, il sert de base au processus de décision.

Les liens qui existent entre ventes et publicité sont non linéaires, sauf pour un période de temps très courte, et démontrent une baisse corrélative des ventes quand les dépenses promotionnelles augmentent. Ainsi, comme l'indique la figure 58, un montant initial de publicité  $\Delta A_1$  procure un accroissement de revenu  $\Delta R_1$  ; mais un accroissement marginal de la publicité  $\Delta A_2$  égal à  $\Delta A_1$  fournit un accroissement des ventes  $\Delta R_2$  plus petit que  $\Delta R_1$ . Si  $R = f(A)$  est une fonction continue, la pente de la courbe en tout point indique la dérivée du revenu par rapport à la publicité :  $\frac{dR}{dA}$ . Nous obtenons le changement de revenu induit par un changement dans le budget publicitaire.

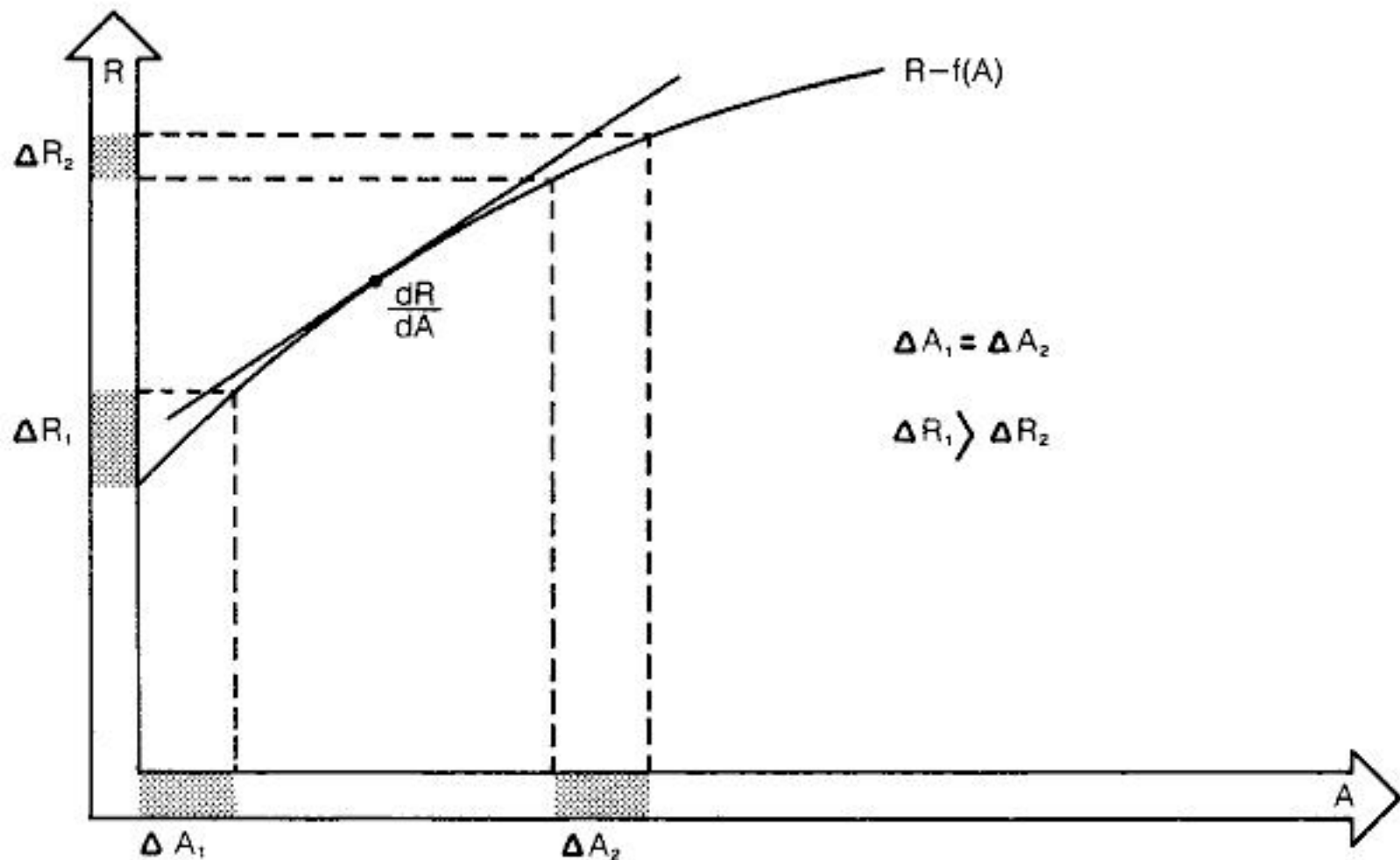


Figure 58 Revenus et Publicité (A).

Décrivons maintenant le modèle créé par Wentz et Eyrich<sup>1</sup>, dont les fondements viennent d'être présentés (figure 5.8). Les bénéfices  $\pi$  sont maximisés lorsque leur dérivée première est égale à 0.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

TABLEAU XVIII  
*Matrice de jeu à somme nulle*

		Entreprise B			
		Journaux	Radio	Télévision	
Entreprise A	0%	Journaux	10%	0%	10%
	10%	Radio	30%	20%	10%
	-10%	Télévision	40%	30%	-10%
			40%	30%	10%

Les chiffres dans la matrice indiquent l'accroissement de la part du marché de l'entreprise A par suite de sa publicité durant une période de temps donnée. Comme le marché total est constant au cours de la phase de saturation, la part du marché gagnée par l'entreprise A, est celle qu'a perdue l'entreprise B. Nous sommes devant un jeu à deux joueurs à somme nulle. Par exemple, lorsque A choisit la stratégie Journaux, et B la stratégie Télévision, A gagne 10 % du marché, part perdue par B.

Pour préciser de quelle manière va se dérouler le jeu, nous supposerons les deux concurrents prudents et intelligents (critères de Von Neumann).

À désire adopter une stratégie qui maximise son gain, tout en étant prudente. B veut se préserver une perte minimale, sans prendre de risques. Il faut noter que cela revient au même de considérer le joueur B comme celui qui cherche à maximiser et le joueur A comme celui qui cherche à minimiser, à condition de représenter dans la matrice les valeurs de B au lieu de celles de A (changement de signes).

Suivons le raisonnement de l'entreprise A. Nous faisons ressortir dans chaque stratégie possible la valeur minimale que nous sommes certains d'emporter (critère de prudence). Parmi ces valeurs, nous choisissons celle qui procure un gain maximal (critère d'intelligence). Cette valeur est l'une de celles qui appartiennent à la stratégie optimale, savoir la stratégie Radio (MAXIMIN).



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

d) *Affinement possible du modèle*

Cette résolution graphique est possible parce que nous ne prenons en considération que deux variables. Si nous voulions en inclure plus de deux, l'utilisation de la méthode du simplexe s'imposerait afin de trouver une solution optimale.

Par exemple, si on peut utiliser des annonces en couleur et d'autres en noir et blanc, on peut considérer une combinaison d'annonces à partir de cette variable.

L'audience efficace d'une annonce en noir et blanc pourrait être ainsi évaluée à 60 % de celle de l'annonce en couleur.

On pourrait évaluer l'effet du format de l'annonce sur l'exposition efficace, évaluer la valeur de certaines hypothèses de départ et surtout faire une étude de sensibilité.

2. *Généralisation*

Le problème général se présentera sous la forme suivante.

a) *Limites*

$$\begin{aligned}
 a_{11}X_1 + a_{12}X_2 + \dots + a_{1n}X_n &\leq C1 \\
 a_{21}X_1 + a_{22}X_2 + \dots + a_{2n}X_n &> C2 \\
 a_{m1}X_1 + a_{m2}X_2 + \dots + a_{mn}X_n &\leq C_m \\
 X_1, X_2, \dots, X_n &\geq 0
 \end{aligned}$$

b) *Objectif*

Il s'agit de maximiser  $E_1X_1 + E_2X_2 + \dots + E_nX_n$  où les  $E_i$  représentent les expositions efficaces de chaque support et les  $X_i$  le nombre d'annonces correspondantes à inclure.

La résolution d'un problème aussi complexe se fait par la méthode du simplexe ou à l'aide de l'ordinateur, qui donne en plus du résultat optimal un grand nombre de renseignements utiles, tels que les valeurs à la marge et les variables d'écart.

La valeur à la marge est la valeur de l'augmentation ou de la diminution de la fonction objective lorsqu'on fait varier d'une unité le nombre de droite d'une limite. Elle sert à tester la sensibilité du résultat. Les variables d'écart sont les variables qui transforment les inégalités des



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



La nécessité du contrôle s'impose de plus en plus sous la pression des forces internes et des forces externes propres à la gestion commerciale.

Sur le plan interne, nous assistons à la croissance en nombre et en complexité des variables du marketing, pour répondre aux impératifs de l'innovation et/ou de la diversification. La quantité grandissante d'information induite par ces facteurs devient sans cesse plus difficile à débrouiller. Le gestionnaire commercial reçoit par exemple des données inutilisables, trop centralisées, trop abrégées, tardives ou simplement non vérifiées.

Sur le plan externe, il est désormais banal de parler d'accélération du changement, qu'il soit culturel, politique, technique, économique ou écologique. Une force comme le consummateurisme impose des modifications évidentes de stratégie à l'égard du marché.

## 1. LES OUTILS DE CONTRÔLE

### 1. *Le contrôle a priori*

On établit *a priori* des critères d'évaluation de l'efficacité commerciale. Citons quatre exemples : le rendement de l'investissement, la méthode de la valeur actuelle, l'analyse bayésienne et la méthode coût-bénéfice. Ces outils de contrôle considèrent les dépenses globales du marketing et permettent de mieux comprendre le cadre général d'analyse.

#### a) *Le rendement de l'investissement*

Cette méthode traite les dépenses commerciales comme des investissements et utilise les techniques comptables simples et reconnues propres à ce genre d'évaluation. D'après Twedt, elle constitue un excellent moyen d'intégrer les différentes fonctions de l'entreprise puisqu'elle nécessite la collaboration de plusieurs services<sup>2</sup>.

#### b) *La valeur actuelle*

Ici encore, les dépenses sont assimilées à un investissement dont on essaie d'évaluer l'efficacité à partir des profits espérés escomptés en

2. D.W. Twedt, « What is the Return on Investment in Marketing Research », *Journal of Marketing*, janv. 1966, p. 62-63.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

d'évaluation — procéder aux ajustements du plan de marketing, en calculant de nouveaux écarts. La figure 62 illustre bien ce mécanisme.

La stratégie de marketing comprend ainsi : l'élaboration des objectifs, l'évaluation des ouvertures de marché, la détermination des choix stratégiques possibles, la programmation du composé de marketing, la mise en place d'un système de contrôle et l'ajustement des plans aux changements du contexte.

C'est ce que nous avons tâché de faire voir tout au long de cet ouvrage en mettant l'accent sur ce qui nous semblait important, savoir en premier lieu la difficulté d'analyser les variables incontrôlables et en second lieu l'interdépendance des variables contrôlables.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

L'Annexe contient :

- A) « L'Efficacité de l'image publicitaire », article tiré de la revue *Communication et langages*, no 22, mai 1974, numéro spécial sur l'image, p. 107-116.
- B) « Une approche de la stratégie de marketing par la théorie de l'information », article tiré de la revue *Cybernetica*, vol. XVIII, no 4, 1975, p. 305-315.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Prenons un exemple qui n'est pas emprunté à la publicité mais à la peinture : le tableau de Bruegel le Vieux, la *Chute d'Icare*. Supposons que le visiteur du musée de Bruges où se trouve le tableau n'ait pas lu, comme c'est fréquent, le titre du tableau. À une lecture rapide du tableau, on ne voit qu'une scène champêtre assez banale : un laboureur, ses boeufs, un ciel bleu et la mer. Si le titre n'est pas lu, le tableau perd son sens. Si le titre est lu après la contemplation du tableau, le lecteur se demande : « Icare, mais où est-il? » Il revient à l'image et, en cherchant bien, il découvre effectivement Icare et ses ailes déjà presque noyées et peints sur une très petite surface.

**Dans la séquence titre → tableau, le sens apparaît clairement et sans effort. Dans la séquence tableau → titre → tableau, le sens n'apparaît qu'après un effort.**

S'il s'agissait d'une publicité, cet effort pour dominer la non-signification apparente de l'image détruirait l'efficacité commerciale. Car l'image doit être redondante par rapport au texte. Le sens du tableau varie selon la séquence de perception :

- Séquence titre-image : il s'agit d'Icare, on le trouve noyé au milieu de l'indifférence du monde. Sens : l'homme, même dans ses efforts les plus généreux, ne peut changer le monde.
- Séquence tableau-titre-tableau : on voit un paysage calme et banal. On voit ensuite le titre. On cherche Icare et on le trouve dans un petit coin du tableau. Le mythe d'Icare est alors perçu entre deux images d'indifférence. Sens : Icare s'est heurté à l'indifférence de ce monde vis-à-vis de ses efforts ; c'est la non-participation des autres qui l'a détruit.

Le premier sens s'insère dans une idéologie fataliste. Le second est une révolte contre l'inertie.

Dans l'optique gestaltiste et dans le même sens que Hall<sup>3</sup>, ce phénomène pourrait être généralisé pour expliquer que des individus de même culture, ayant vu les mêmes objets, y aient découvert des sens différents. Deux critiques d'art peuvent être exposés au même tableau et y découvrir des sens différents parce que la séquence dans laquelle ils l'ont perçu est différente.

3. E. Hall, *The Silent Language*, New York, Doubleday, 1959.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

fixe serait alors fonction du choix des éléments intégrés à cette rhétorique. Le canevas de l'affiche serait alors banal, prédéterminé, attendu par le récepteur. Mais l'émotion serait d'autant plus grande que les éléments inclus dans cette structure seraient moins attendus.

On en arriverait à choisir la forme rhétorique optimale selon le degré d'originalité qu'elle présente sur le corpus examiné.

D'autre part, on pourrait choisir des éléments pris individuellement sur l'« alphabet » des signes et symboles du corpus analysé, toujours en fonction de l'originalité optimale.

Connaissant structure rhétorique et éléments s'y intégrant, il serait alors possible par des moyens strictement mécaniques de concevoir toutes les combinaisons de ces éléments dans cette structure.

Cette approche a des implications au niveau de la planification publicitaire : une fois que l'on a utilisé la figure rhétorique « i » trop souvent (ou tel signe « k » trop souvent), leur efficacité baisse ; alors on change à la fois de figure rhétorique, « j » au lieu de « i », ou de signes, « I » au lieu de « k ». Le processus est du type marginaliste.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



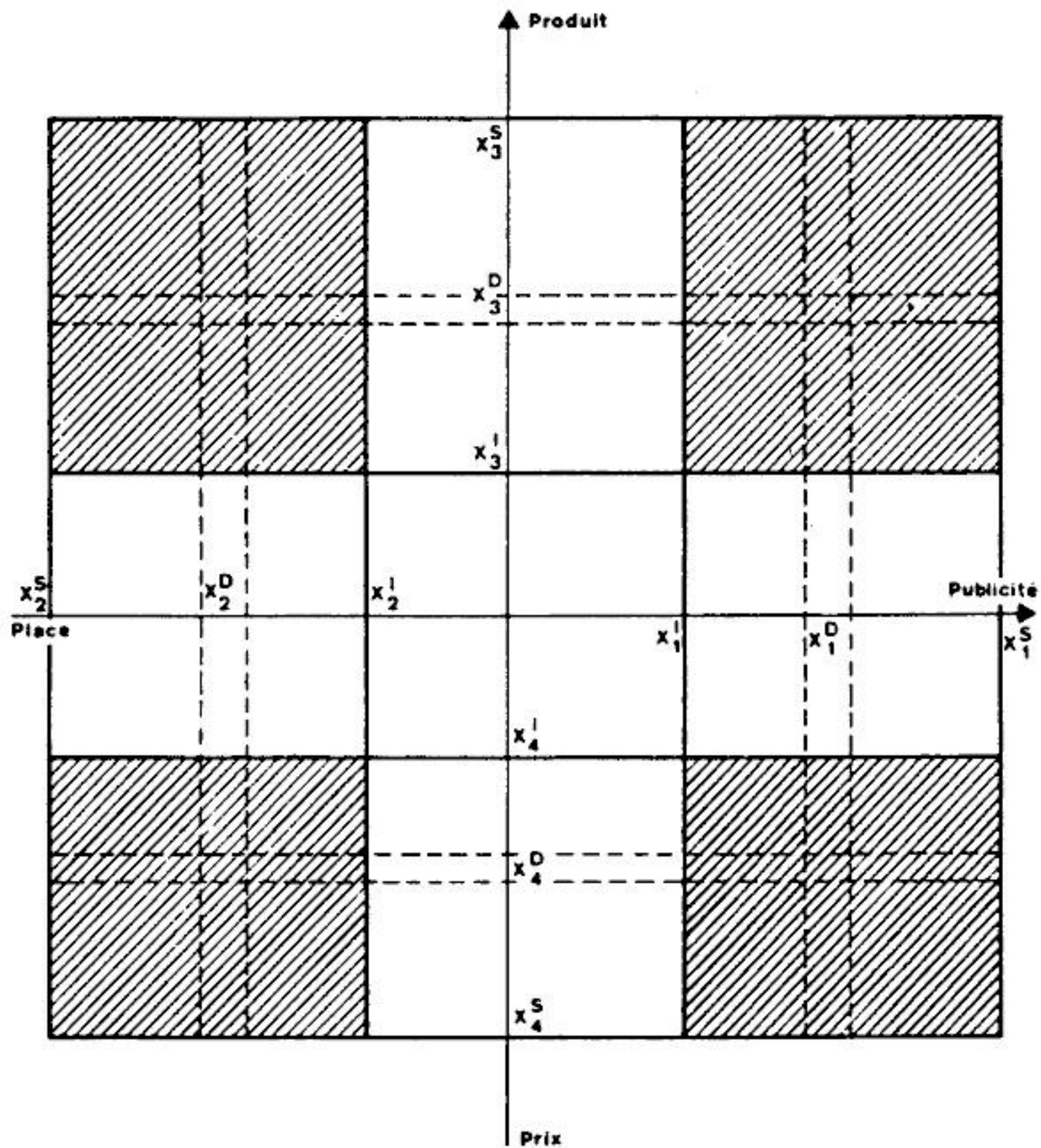


Fig. 1. — Le diagramme stratégique à quatre dimensions

est limité. Par exemple, prenons le cas d'une chemise. Les stratégies des « 4 P » peuvent s'exprimer ainsi :

- le Prix peut varier de \$ 5 à \$ 15 avec un seuil différentiel de \$ 1. Il y aura donc 10 stratégies de prix possibles ;



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Place  $(P_1^2)$

Publicité  $(P_1^3)$

Produit  $(P_1^4)$

L'entropie réelle du marché est forcément inférieure à  $H_m$  ; en effet

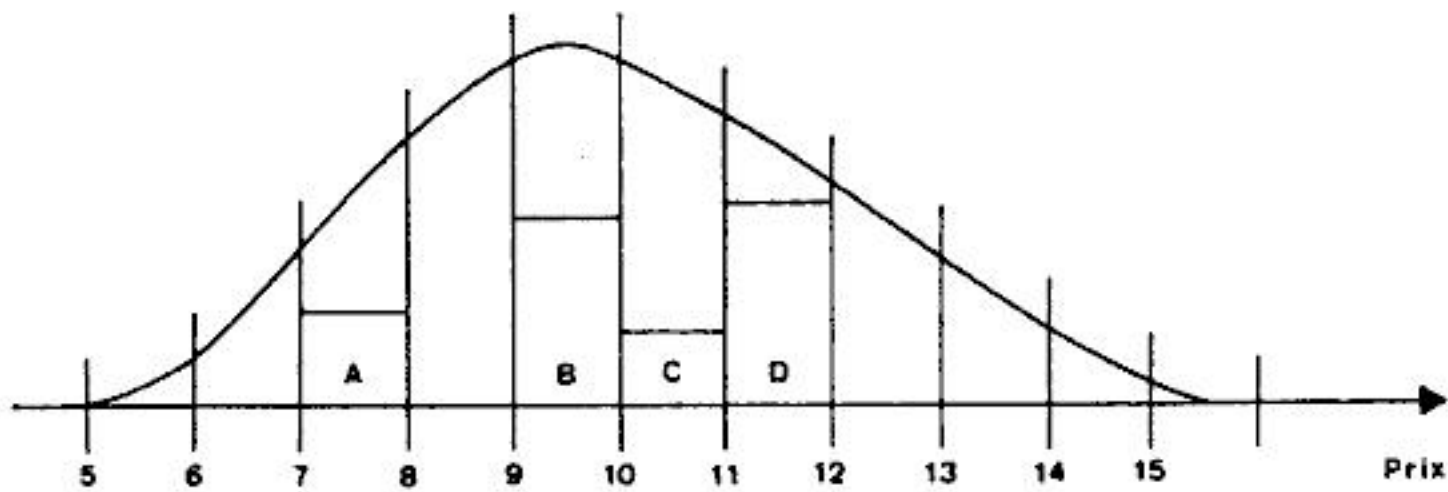
$$H = - \sum_{i=1}^4 \left( \sum_{j=1}^n P_i^j \log P_i^j \right)$$

où  $n$ =nombre d'entreprises sur le marché.

Représentons l'état du marché par la distribution normale des récepteurs-consommateurs et des entreprises-émettrices pour un des 4  $P$ . En choisissant de la même façon les autres «  $P$  », nous élaborons une stratégie qui aura l'impact le plus élevé sur le segment de marché visé.

On peut résumer le processus par la figure 3.

Prenons un exemple numérique : soit  $P_1$  le prix



Intervalle de prix	Récepteurs potentiels (en 1 000)	Récepteurs actuels	Entropie
\$ 5 - 6	10	0	$\frac{-1}{10} (10) \log/10/ =$
6 7	20	0	$\frac{-1}{20} (20) \log/20/$
7 8	30	20	$\frac{-1}{30} (10) \log(10)$



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



**LEXIQUE<sup>1</sup>**  
**FRANÇAIS-ANGLAIS**  
**ANGLAIS-FRANÇAIS**  
**DU MARKETING**

*ACCORD DE TROC*

barter

*ACCORD DE REMBOURSEMENT  
PUBLICITAIRE*

per-inquiry advertising

*ACHAT SPONTANÉ*

impulse buying

*ACHAT SUR ÉCHANTILLON*

purchase by sample

*ACHATS NETS PRODUITS PAR LA  
PUBLICITÉ*

net adproduced purchases

*ACHETEUR ÉVENTUEL*

potential buyer

*ACTE DE VENTE, L'*

selling process

*AFFACTURAGE*

factoring

*AFFICHAGE SUR LES MOYENS DE  
TRANSPORT*

transportation advertising

*AFFICHETTE-VITRINE*

window-bill

*AGENCES AUXILIAIRES*

facilitating agencies

*AGENT DE PUBLICITÉ*

advertising agent

*ALIMENTS PRÊTS À SERVIR*

convenience foods

*ALLOTISSEMENT*

allotment

*ANALYSE DE CONJONCTURE*

time series analysis

*ANALYSE DES COÛTS*

cost analysis

*ANALYSE DISCRIMINATOIRE*

discriminant analysis

*ANALYSE D'INTRANT*

input analysis

*ANALYSE MARGINALE*

marginal analysis

*ANALYSE DE LA PART DU MARCHÉ*

market share analysis

*ANALYSE DES PRIX DE REVIENT*

cost analysis

*ANALYSE DE SENSIBILITÉ*

sensitivity analysis

*ANALYSE DES SÉRIES  
CHRONOLOGIQUES*

time series analysis

*ANALYSE DE TÂCHE*

job analysis

*ANALYSE DU TAUX DE RENDEMENT*

rate-of-return analysis

*ANALYSE PAR LA THÉORIE DES  
GRAPPES*

cluster analysis

*ANNONCE*

ad

*ANNONCE-AMORCE*

teaser

1. Le présent lexique a pu être mis au point grâce à la collaboration de M. Robert Globensky, terminologue, et de M. Jean-Pierre Mongrain, réviseur.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

<i>ÉCHELLE DES VALEURS RELATIVES</i>	<i>ÉQUIPEMENT</i>
ratio scale	facilities
<i>ÉCONOMIES DE DIMENSION</i>	<i>ESCOMPTE DE CAISSE</i>
economies of scale	cash discount
<i>ÉCONOMIES D'ÉCHELLE</i>	<i>ESCOMPTE AU COMPTANT</i>
economies of scale	cash discount
<i>ÉCRÉMAGE</i>	<i>ESCOMPTE COMMERCIAL</i>
skimming	chain discount
<i>EFFET DE CHOC</i>	<i>ESCOMPTE D'USAGE</i>
impact	trade discount
<i>EMBALLAGE GROUPÉ</i>	<i>ESQUISSE DU MARCHÉ</i>
multipack	market outline
<i>ENCART</i>	<i>ÉTAT DU MARCHÉ</i>
insert	market condition
<i>ENQUÊTE AUPRÈS D'UN ÉCHANTILLON DE MAGASINS</i>	<i>ÉTHIQUE COMMERCIALE</i>
shop audit	corporate morality
<i>ENSEMBLE DE PRODUITS</i>	<i>ÉTHIQUE INDUSTRIELLE</i>
product mix	corporate morality
<i>ENTRÉE</i>	<i>ÉTIQUETAGE</i>
input	price ticketing (du prix)
<i>ENTREPÔT DE GROS EN LIBRE SERVICE</i>	<i>ÉTIQUETAGE À LA SOURCE</i>
cash-and-carry wholesaler	pre-marked
<i>ENTREPRISE</i>	<i>ÉTIQUETTE D'INFORMATION</i>
firm	tetag
<i>ENTREPRISE SÉRIEUSE</i>	<i>ÉTIQUETTE INITIALE</i>
responsible firm	master label
<i>ENVIRONNEMENT MERCATIQUE</i>	<i>ÉTIQUETTE D'INVENTAIRE</i>
marketing environment	control tag
<i>ÉPREUVE À TRIPLE ANONYMAT</i>	<i>ÉTIQUETTE DE PRIX</i>
trio test	price tag
<i>ÉPREUVE COMMERCIALE</i>	<i>ÉTIQUETTE SYNDICALE</i>
sales test	union label
<i>ÉPREUVE MYSTÈRE</i>	<i>ÉTUDE DES COÛTS ET AVANTAGES</i>
blind test	cost benefit analysis
<i>ÉPROUVÉ PAR LE TEMPS</i>	<i>ÉTUDE DE RENTABILITÉ</i>
time-tested	profitability analysis
<i>ÉQUIPE DES VENTES</i>	<i>ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE MARKETING</i>
sales force	marketing measurement



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



*TRANSPORT RAIL-ROUTE*  
piggyback service

*TRANSPORT ROUTE-EAU*  
fishyback service

*TRANSPORT À LA VENTE*  
freight out

*TRAVAIL EN SIMULTANÉ  
(INFORMATIQUE)*  
time sharing

*VALEUR COMPTABLE*  
residual value

*VALEUR INVARIABLE*  
pegged stock

*VALEUR DE LIQUIDATION*  
break-up value

*VALEUR MARCHANDE*  
market value ; sale value

*VALEUR À LA MARGE*  
margin value

*VALEUR D'ORIGINE*  
factory value

*VALEUR AU PRIX DU MARCHÉ*  
market value

*VALEUR DE RACHAT*  
surrender value

*VALEUR DE REBUT*  
salvage value

*VALEUR DE REM/SE*  
trade-in value

*VENDABILITÉ*  
marketability

*VENDEUR À L'ÉTALAGE*  
frontsman

*VENDEUR MISSIONNAIRE*  
missionary salesman

*VÉRIFICATION COMMERCIALE*  
marketing audit

*VÉRIFICATION MERCATIQUE*  
marketing audit

*VENTE À L'ACQUITTE*  
duty-paid sale ; sale ex bond

*VENTE AUTOMATIQUE*  
vending

*VENTE EN BLOC*  
lump sale

*VENTE AU COMPTANT*  
cash sale

*VENTE EN CONSIGNATION*  
consignment selling

*VENTE CONTRE REMBOURSEMENT*  
cash on delivery sale

*VENTE PAR CORRESPONDANCE*  
mail order selling

*VENTE À CRÉDIT*  
charge sale

*VENTE EN DÉPÔT*  
consignment selling

*VENTE AU DÉTAIL*  
retail trade

*VENTE DEUX-POUR-UN*  
two-for-one sale

*VENTE À DEUX TEMPS*  
bait-and-switch

*VENTE DE DISPONIBLE*  
spot sale

*VENTE D'ÉCOULEMENT*  
stock-clearance sale

*VENTE EN ENTREPÔT*  
sale in bond

*VENTE À L'ESSAI*  
sale on trial

*VENTES-EXPORT*  
export sales

*VENTE FERME*  
final sale

*VENTE FORCÉE*  
selling out

*VENTE EN GROS*  
direct sale

<i>CASH DISCOUNT</i>	escompte de caisse escompte au comptant	<i>CIRCULATION</i>	diffusion (radio, télévision) tirage (imprimés)
<i>CASH ON DELIVERY SALE</i>	vente contre remboursement	<i>CODE DATING</i>	codage des données
<i>CEILING PRICE</i>	prix plafond	<i>CODING</i>	codage codification
<i>CASH CERTIFICATE</i>	bon de caisse	<i>COLLUSIVE PRICE FIXING</i>	fixation collusoire des prix
<i>CASH SALE</i>	vente au comptant	<i>COMMERCIAL</i>	message publicitaire
<i>CHAIN DISCOUNT</i>	escompte commercial ; réduction commerciale	<i>COMMERCIAL ARTIST</i>	dessinateur publicitaire
<i>CASH FLOW</i>	marge brute d'auto-financement	<i>COMMERCIAL DESIGNER</i>	dessinateur publicitaire
<i>CHAIN STORES</i>	chaîne de magasins magasin à succursales multiples	<i>COMPENSATION OF SALESMEN</i>	rémunération des vendeurs
<i>CHANNEL OF DISTRIBUTION</i>	circuit de distribution	<i>COMPETITION</i>	concurrence
<i>CHANNELS OF DISTRIBUTION</i>	canaux de distribution	<i>COMPETITIVE POSITION</i>	compétitivité position concurrentielle
<i>CHARGE SALE</i>	vente à crédit	<i>COMPETITIVE PRICE</i>	prix défiant toute concurrence
<i>CHEAP LINE, A</i>	article à bon marché	<i>COMPETITIVE STRATEGY</i>	stratégie concurrentielle
<i>CHECK LISTE</i>	liste de contrôle	<i>CONCENTRATED MARKETING</i>	marketing concentré
<i>CLEARANCE SALE</i>	liquidation ; solde ; vente de soldes	<i>CONSIGNMENT SELLING</i>	vente en dépôt ; vente en consignation
<i>CLOSING DOWN SALE</i>	solde de liquidation solde de fermeture	<i>CONSPICUOUS CONSUMPTION</i>	consommation ostentatoire
<i>CLUSTER ANALYSIS</i>	analyse par la théorie des grappes	<i>CONSUMER DURABLES</i>	produits ou biens de consommation durables
<i>CIRCULATION CONTROL</i>	justification de la diffusion (publicité)	<i>CONSUMERISM</i>	consommateurisme ; protection du consommateur
<i>CLUSTER TECHNIQUES</i>	techniques de groupement en grappes	<i>CONSUMER PANEL</i>	groupe témoin de consommateurs
		<i>CONSUMER PRICE INDEX</i>	indice des prix à la consommation



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

<i>HARDWARE</i>	matériel	<i>INVENTORY CONTROL</i>	contrôle des stocks
<i>HIRE-PURCHASE</i>	vente à tempérament : location-vente	<i>ITEM</i>	article
<i>HOLDING COMPANY</i>	société-holding	<i>ITEM CODE</i>	code d'article
<i>HOME TRADE</i>	commerce intérieur	<i>JINGLE</i>	ritournelle publicitaire
<i>HOMOGENEOUS PRODUCT</i>	produit non différencié	<i>JOB ANALYSIS</i>	analyse de tâche
<i>HOUSEHOLD PRODUCT</i>	produit de première nécessité	<i>KEEN PRICE</i>	prix compétitif
<i>IMPACT</i>	effet de choc	<i>KINDED DEMAND CURVE</i>	courbe de demande coudée
<i>IMPULSE BUYING</i>	achat spontané	<i>KNOCK OUT PRICE</i>	prix imbattable
<i>IMPULSE GOODS</i>	produits de choc	<i>KNOW-HOW</i>	savoir-faire
<i>INCENTIVE REMUNERATION</i>	intéressement (du personnel)	<i>LEAFLET</i>	petit prospectus ; papillon
<i>INCLUSIVE PRICE</i>	prix tout compris	<i>LEASING</i>	crédit-bail
<i>INFORMATION PROCESSING SYSTEM</i>	système de traitement de l'information	<i>LEASE-BACK SALE</i>	vente avec rappel locatif
<i>INSERT</i>	encart	<i>LIMITED COMPANY</i>	société à responsabilité limitée
<i>INSTITUTIONAL ADVERTISING (G.-B.)</i>	publicité de prestige	<i>LIMITED MARKET</i>	marché étroit
<i>INPUT</i>	entrée : intrant	<i>LINE OF CREDIT</i>	marge de crédit ; facilité de crédit
<i>INPUT ANALYSIS</i>	analyse d'intrant	<i>LIST PRICE</i>	prix courant ; prix marqué : prix de catalogue
<i>INPUT-OUTPUT TABLE</i>	tableau entrées-sorties	<i>LISTING</i>	listage
<i>INTEGRATED MARKETING</i>	marketing intégré ; mercatique intégrée	<i>LITERATURE</i>	documentation publicitaire
<i>IN-THE-MAIL PRICE</i>	prix franco	<i>LOCO-PRICE</i>	prix sur place
<i>INVENTORY COST</i>	évaluation des stocks		



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



*RATE-OF-RETURN ANALYSIS*  
analyse du taux de rendement

*RATING DEVICES*  
systèmes d'évaluation

*RATING SERVICES*  
service d'évaluation

*RATIO SCALE*  
échelle des valeurs relatives

*READ MOST SCORE*  
coefficient de mémoire complète

*READING NOTICE*  
annonce rédactionnelle

*READY MARKET*  
marché facile

*REASON-WHY APPEAL*  
publicité d'argumentation

*REGISTERED TRADE-MARK*  
marque déposée

*REGRESSION ANALYSIS*  
analyse de régression

*REGULAR PRICE*  
prix du marché

*REMINDER ADVERTISING*  
publicité de rappel

*RE-ORDER POINT*  
point de réapprovisionnement ;  
point de commande

*REPLACEMENT RATE*  
taux de remplacement

*RESIDUAL VALUE*  
valeur comptable ; valeur résiduelle

*RESPONSABLE F/RM*  
entreprise sérieuse

*RETAIL ADVERTISING*  
publicité de détail

*RETAIL PRICE*  
prix de détail

*RETAIL TRADE*  
vente au détail

*RETURN*  
article rendu

*RETURN ON INVESTMENT*  
rentabilité d'un investissement

*REVOLVING CREDIT*  
crédit rotatif

*REVOLVING STAND*  
tourniquet d'étalage

*RIFLE APPROACH*  
stratégie de concentration

*ROCK-BOTTOM PRICE*  
dernier prix ; prix le plus bas

*RULING PRICE*  
prix actuel ; cours actuel

*SADDLE POINT*  
col

*SALE EX BOND*  
vente à l'acquitté

*SALE GOODS*  
soldes

*SALE IN BOND*  
vente en entrepôt

*SALE ON INSTALMENTS*  
vente à tempérament

*SALE ON TRIAL*  
vente à l'essai

*SALE VALUE*  
valeur marchande

*SALE WITH OPTION OF REDEMPTION*  
vente à réméré

*SALES AREA*  
zone de chalandise

*SALES DECAY RATE*  
taux de déclin des ventes

*SALES DEPARTMENT*  
service des ventes

*SALES ENGINEERING*  
technique de vente

*SALES FORCE*  
équipe des ventes ; personnel de vente



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

CHAPITRE PREMIER

La stratégie de produit ..... 91

CHAPITRE II

La stratégie de prix ..... 113

CHAPITRE III

La stratégie de distribution ..... 147

CHAPITRE IV

La stratégie de publicité ..... 177

CONCLUSION

Le contrôle en marketing ..... 197

BIBLIOGRAPHIE ..... 205

ANNEXES ..... 211

LEXIQUE ..... 237

ACHEVÉ D'IMPRIMER LE CINQ JANVIER  
MIL NEUF CENT SOIXANTE-DIX-SEPT  
AUX ATELIERS DE L'IMPRIMERIE  
LAFLAMME LIMITÉE, QUÉBEC.