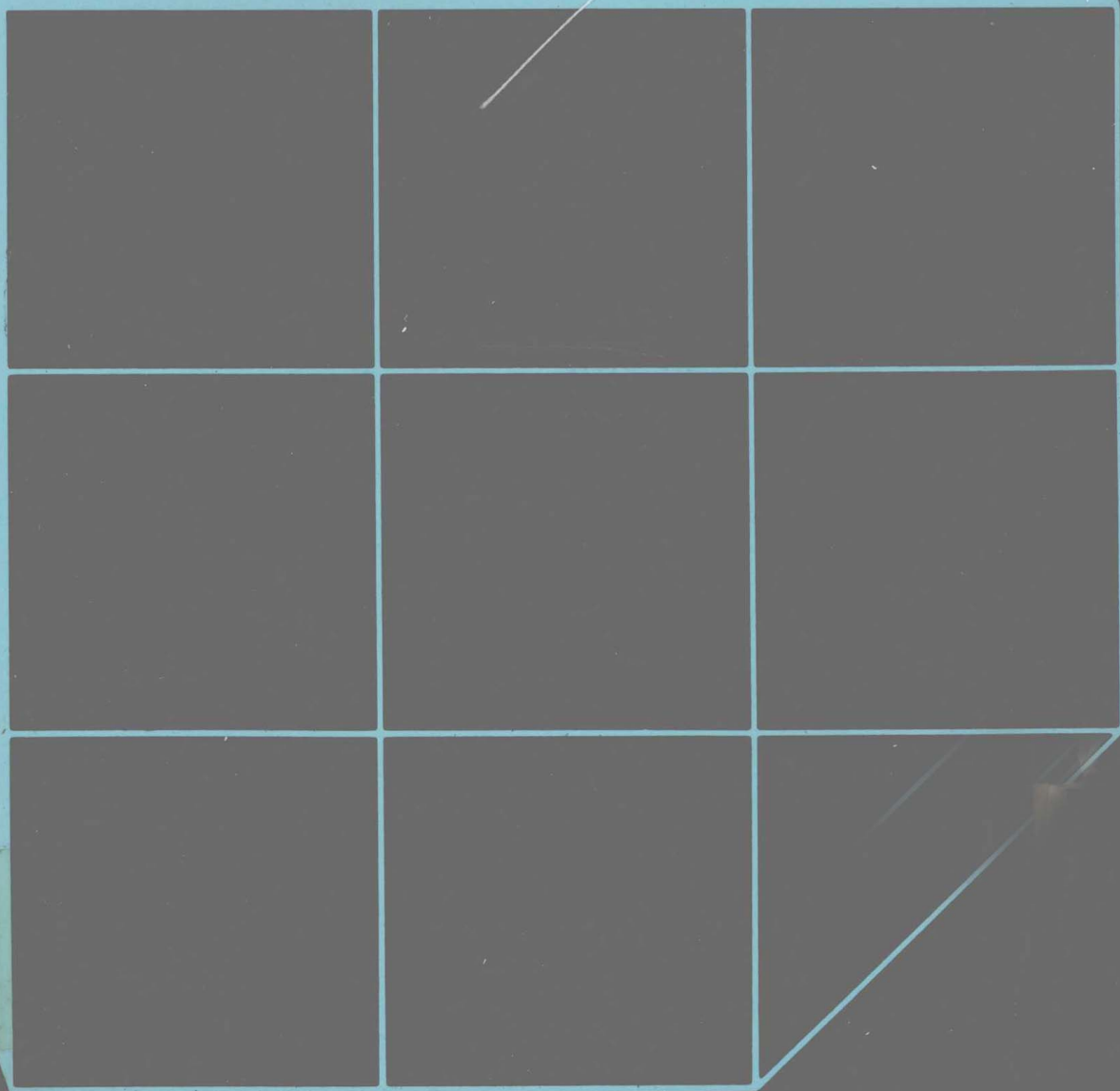


Michel de Chollet

DUNOD
entreprise

Le marketing-mix

Du choix des objectifs
à l'optimisation des moyens
dans le plan de marketing



Le marketing-mix

**Du choix des objectifs
à l'optimisation des moyens
dans le plan de marketing**

Michel de Chollet

**Prix 1977
de l'Académie des Sciences commerciales**

dunod

Michel de Chollet

Ancien élève de l'E.S.S.E.C., Michel de CHOLLET, après quatre ans passés au service de Promotion des Ventes de RHODIACETA, opte pour une position de Conseil d'entreprise.

Ingénieur principal, puis directeur à ESSOR INTERNATIONAL (alors filiale de l'agence RL DUPUY), Michel de CHOLLET crée son propre cabinet en 1967, et commence à consacrer une partie de son temps à l'enseignement.

Professeur à l'E.S.S.E.C. pendant dix ans, il organise et dirige les options Marketing de l'E.S.S.E.C. et de l'I.S.S.E.C.

Depuis 1971, Michel de CHOLLET fait partie du corps enseignant de l'I.F.G. (Institut Français de Gestion) et de l'ADETEM (Association pour le Développement des Techniques de Marketing) où il anime quelque cinquante journées de séminaires par an.

En 1975 il crée une Société d'études « I.F.C. MARKETING » (Information, Formation et Conseils) destinée à apporter son concours aux sociétés industrielles et commerciales soucieuses de préciser leur stratégie Marketing.

Première édition, 1976

Nouveau tirage avec mises à jour, 1979

© BORDAS, Paris, 1979 021 379 0201

ISBN 2-04-000305-3

" Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part, et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration "

Le marketing-mix

- J. Habib, J. Ph. Renzonnet • **Le marketing du nouveau produit**
H. Joannis • **De l'étude de motivation à la création publicitaire
et à la promotion des ventes**
R. Leduc • **La publicité, une force au service de l'entreprise**
- B. Blanche • **Introduction au marketing**
Chambre Nationale des Conseillers Financiers • **Technique
et pratique du franchising**
M. de Chollet • **Le marketing-mix**
Y. Fournis • **Les études de marché**
H. Joannis • **Le processus de la création publicitaire**
R. Leduc • **Qu'est-ce que la publicité ?**
R. Leduc • **Le pouvoir publicitaire**
J. E. Masson, A. Wellhoff • **Le merchandising**
A. Osborn • **L'imagination constructive**
M. Salomon, G. Nahon • **L'élaboration des prévisions
de marché**
P. R. Turcotte, J. C. de Schietère • **La dynamique de créativité**
P. G. Whiting • **Les 5 grandes règles de la vente**
B. Yon • **Le comportement marketing de l'entreprise**

à
Frédéric Nepveu-Nivelle
à
Jean-François Canguilhem
sans l'enseignement
desquels je n'aurais pu
écrire cet ouvrage

Préface

Peu d'ouvrages, écrits par des auteurs français, ont jusqu'à présent, apporté des vues nouvelles en matière de marketing. Très souvent, et il fallait d'ailleurs le faire, ils ont simplement mis à la portée des spécialistes, les résultats des travaux de chercheurs étrangers et notamment américains.

L'ouvrage de Michel de Chollet vient à point pour combler cette lacune, car s'il développe des considérations pertinentes que lui a dictées sa longue expérience de conseil en marketing, sur le rôle du marketing dans l'entreprise et sur le choix de ses marchés, il apporte également une réponse nouvelle aux problèmes généraux que l'on maîtrisait mal jusqu'à présent.

Tous les spécialistes et responsables de marketing, qui sont confrontés à des tâches concrètes plus vastes que celles de la modification d'un emballage, du choix d'une marque, ou du développement d'une action de promotion des ventes, savent qu'ils n'ont guère d'outils à leur disposition pour aider la Direction Générale dans le choix de ses objectifs importants, dans la détermination des moyens à mettre en œuvre, et des stratégies à adopter.

Pendant de nombreuses années, ils n'ont pu s'appuyer que sur les travaux des économistes qui ont cherché surtout à expliquer les phénomènes globaux par des lois générales.

Puis sont venus les statisticiens, qui notamment par la recherche de corrélations, ont tenté de discerner quels étaient les facteurs les plus importants des ventes, également globales, puisque les statisticiens n'avaient en général aucune information sur les caractéristiques des acheteurs.

Enfin, l'étude des marchés a permis de relier les ventes à certaines caractéristiques des acheteurs : âges, sexe, habitat, catégories socio-professionnelles... Elle a trouvé son développement dernier dans les ressources apportées par les méthodes de segmentation, de typologie, d'analyse multivariée...

Mais bien qu'elle ait été la première technique à apporter des informations sur le comportement des individus, l'étude de marché a été surtout utilisée pour regrouper les informations recueillies en classes, sous forme de moyennes ou de médianes au niveau en classes, en perdant ainsi le bénéfice des informations recueillies sur les individus. Ceci n'a d'ailleurs rien d'étonnant, car à supposer qu'on arrive pour chaque individu à connaître ses besoins, ses attentes, ses motivations, son processus personnel d'achat, qu'en ferait-on ?

A moins d'être artisan, et comme la couturière de pouvoir proposer à chaque cliente une coupe, un tissu, une finition personnelle, on ne peut pour chaque utilisateur concevoir un produit adapté à ses besoins propres et à ses ressources, lui en faire connaître l'existence par message personnel tenant compte de ses motivations, le mettre en vente au magasin qu'il fréquente, et donner au vendeur de ce magasin toutes les informations sur ce client pour lui permettre de développer une argumentation de vente appropriée.

Les nécessités de la fabrication en série, le développement de la distribution de masse, l'accroissement de l'audience des médias publicitaires avec l'apparition de la radio et de la télévision, ont donc favorisé la recherche de segments homogènes de marché, chaque segment étant alors considéré comme justiciable d'un type de produit, de formes de distribution, et de l'utilisation de certains médias publicitaires.

Cette phase a été bénéfique, car l'idée que le directeur commercial se faisait de sa clientèle, soit par ses contacts personnels, soit pas les rapports de ses vendeurs, et qui le conduisait à essayer d'ordonner une mosaïque de clients, en fonction de ce qu'il pensait être leurs considérations de choix et d'achat, elle a substitué une vue plus organisée et plus scientifique des diverses catégories de clientèle.

Sous l'angle de la rentabilité, les entreprises y ont gagné, car elles ont pu souvent réduire le nombre des variantes de produits offerts en proposant sous des emballages différents ou sous d'autres noms de marque, des produits identiques ou quasi identiques au point de vue de la fabrication, mais différents quant à leur présentation ou leur appel pour le consommateur, elles ont choisi des réseaux de vente plus efficaces, et grâce à l'utilisation des plans-medias, accru à budget égal leur impact publicitaire.

Mais sont arrivées les études de motivation, et les psychologues ont alors rappelé que chaque individu reste libre de ses décisions, et que placé dans des circonstances précédentes à peine différentes et aussi aléatoires qu'une contravention infligée par un contractuel, une discussion avec sa concierge ou le souvenir des difficultés préalables conjugales de ses parents, un même individu ne portera pas son choix sur la marque de sous-vêtements.

Les hommes de marketing dont la carrière a débuté dans la vente active, savent par expérience que les psychologues ont raison, et que c'est seulement au cours de la négociation individuelle que le vendeur peut tenter de

discerner les motivations personnelles de son client, et en tenir compte dans son argumentation pour emporter la décision d'achat.

Mais cette décision, comment se prend-elle ? La rencontre du vendeur et de l'acheteur a elle-même un caractère aléatoire, soit que le client se rende dans un magasin déterminé, soit qu'il accepte de recevoir un représentant.

Ce n'est donc pas seulement au cours du dialogue acheteur-vendeur que se prend la décision d'achat et si les vendeurs qui ont l'occasion de voir régulièrement les mêmes clients arrivent à les classer en catégories : clients qui passeront sûrement la commande du produit proposé, clients avec lesquels il faudra discuter, clients qu'ils n'arriveront pas à convaincre, ils ne peuvent *a priori* au premier contact distinguer à quelle catégorie de clients ils ont à faire.

Sans doute leur a-t-on enseigné quelques principes de base. Pour qu'un client achète, il faut qu'il ait un besoin perçu ou même latent car on ne peut faire boire un âne qui n'a pas soif, encore que les achats impulsifs viennent contredire partiellement un processus d'achat qui ne s'appuierait que sur des motifs rationnels et logiques.

L'art du vendeur consiste alors à présenter son offre comme celle qui satisfait le mieux les besoins du client.

Comment se fait-il alors que deux clients aux besoins analogues ne fassent par le même achat ? C'est qu'interviennent des motivations conscientes ou inconscientes aussi variées que l'image que le client se fait du produit, de la société qui le fabrique, du revendeur qui le vend, du vendeur qui le lui présente, les expériences antérieures déjà faites avec le produit, les risques qu'ils accepte de prendre soit qu'il achète pour lui-même, pour sa famille, ou pour offrir un cadeau à la fille de son supérieur à l'occasion de son mariage.

Le nombre des critères qui entrent dans une décision d'achat est alors si important qu'on est volontiers tenté de renoncer à en tenir compte pour se limiter aux modèles globaux ne faisant appel qu'à ceux qui apparaissent comme les principaux, ou à rechercher des segments homogènes de marchés, tout en sachant que cette homogénéité n'est jamais parfaite.

Le principal mérite, à mon sens, de l'ouvrage de Michel de Chollet, est d'avoir tenté de réconcilier à l'aide des procédés de synthèse multidimensionnelle, une approche globale et une approche « atomique » (au niveau du client et du revendeur) des problèmes de marketing.

Pour ce faire, il part de la situation de vente au cours de laquelle, un acheteur éventuel entre chez un revendeur, et il établit une matrice du nombre des clients en fonction de l'attitude client face à la marque (depuis « ne connaît pas » jusqu'à « favorable ») et de l'attitude du revendeur (depuis « ne tient pas la marque » jusqu'à « favorable »). Il est bien évident qu'un client ne connaissant pas la marque en entrant chez un revendeur qui ne la tient pas n'a aucune chance d'acheter un produit de cette marque.

En revanche, un client ne connaissant pas la marque et entrant chez un revendeur favorable à la marque peut très bien sous certaines conditions acheter un produit de la marque.

Un premier modèle de M. de Chollet permet alors de simuler l'effet de la réalisation de ces conditions et d'en déduire une nouvelle part du marché. Il permet aussi et c'est là qu'est son intérêt, d'évaluer quels sont les transferts de clientèle, les plus productifs, en les reliant à la modification des conditions.

En partant de l'observation d'attitudes individuelles, on peut donc faire un choix économique dans les divers éléments du marketing et examiner par exemple s'il est plus efficace de faire une action sur le consommateur ou sur le revendeur.

De même, en fonction des moyens que l'on peut se donner on peut choisir les meilleurs objectifs de marché.

Ce qui nous paraît intéressant, c'est de ne pas traiter l'ensemble de la clientèle globalement, mais d'évaluer par classe les possibilités de transfert, qui sont en effet différents suivant que le produit proposé est plus ou moins loin de l'image idéale que se fait le client du produit.

Le deuxième modèle, en utilisant les informations recueillies sur l'attitude, les besoins, le comportement du consommateur permet le positionnement des marques par rapport à l'image idéale que se fait le consommateur, mais ce qui paraît réaliste c'est que ce modèle introduit la notion d'image « floue » chaque fois que le consommateur n'est pas en mesure de juger ou d'évaluer une caractéristique précise de l'offre, qu'il permet de la prendre en compte et d'en calculer le degré de précision. On peut ainsi visualiser la position des clients éventuels en fonction de l'image que chacun a d'une marque et du degré de précision de cette image, et en déduire les clientèles pour lesquelles il faut soit seulement améliorer l'image, soit à la fois améliorer et préciser l'image.

Mais ce modèle peut aussi être utilisé en simulation pour déterminer ce que serait le positionnement de la marque si l'on modifiait l'image sur certains points, et là aussi on peut déterminer la ou les modifications élémentaires les plus souhaitables.

Un troisième modèle permet d'analyser l'attitude du revendeur face aux offres. Il peut être également utilisé en analyse ou en simulation pour rechercher quels critères il faudrait modifier pour effectuer le maximum de transferts de revendeurs vers une attitude favorable.

L'utilisation de ces trois modèles permet donc à la fois de déterminer les clientèles les plus intéressantes et les axes d'action les plus profitables *a priori*.

Un modèle global permettra enfin d'optimiser le choix des objectifs, de faire une prévision globale de part du marché, d'optimiser le choix des moyens en fonction d'un objectif visé, et de choisir les meilleures stratégies.

L'ensemble de ces modèles ne dispense pas d'expérimentations préalables

dans la mesure où il faut évaluer la réponse à certaines actions. Il n'échappe pas à la difficulté de prévoir les actions de la concurrence, mais dans la mesure où les études de marchés ont apporté des informations sur la concurrence, il permet de se mettre à sa place, pour découvrir quelles seraient les stratégies qu'elle devrait suivre et quels en seraient les effets.

Les applications indiquées par M. de Chollet sont très nombreuses et répondent aux principales questions que se pose le responsable de marketing. Souhaitons que ces applications se multiplient et permettent dans des cas nombreux et aussi différents que possible de tester en quelque sorte la valeur « universelle » de ces modèles, car si les illustrations que l'auteur a développées s'apparentent surtout à la vente de produits de marque par revendeur, rien n'interdit moyennant quelques adaptations d'envisager leur utilisation pour la vente avec grossiste et détaillant, ou à la vente sans vendeur type supermarché.

Enfin, le principe ascendant imaginé par M. de Chollet satisfera tous ceux qui ont eu une carrière active dans la vente, car ils y retrouveront à chaque instant des situations concrètes qu'ils ont vécues, qui leur sont familières, et qu'ils avaient un certain regret de sentir absents des modèles théoriques globaux qui leur étaient jusqu'à présent proposés.

Avoir rapproché suivant les termes qu'il utilise une approche « micro » d'une approche « macro » en un outil d'utilisation pratique, est une belle performance dont il convient de louer M. de Chollet.

Y. FOURNIS

Ingénieur civil de la Métallurgie et
des mines.

Président sortant de l'ADETEM
(Association pour le Développement
des Techniques de Marketing).

Table des matières

Préface	IX
Introduction	1
Plan commenté de l'ouvrage	6
1 ■ De la notion de marketing-mix aux modèles de marketing	11
1. <i>La notion de marketing-mix</i>	13
1.1. Un état	13
1.2. Un problème et un objectif	14
1.3. Première définition du marketing-mix	16
1.4. Comment évaluer « la réponse » du marché ?	18
2. <i>Les 3 marketing-mix</i>	19
3. <i>Les processus de prise de décisions en marketing (rappel) ..</i>	<i>22</i>
3.1. Le processus subjectif, égocentriste	22
3.2. Le processus intuitif, allocentriste	23
3.3. Le processus objectif, à partir d'études de marché	23
3.4. La méthode expérimentale	24
3.5. Méthode des modèles	25
2 ■ Le choix des marchés et des segments de marchés. Modèle de décision	29
4. <i>Introduction</i>	31
Rappel des processus d'élaboration des stratégies de développement	31

5. <i>Les stratégies de développement possibles</i>	35
6. <i>Le choix des marchés : la démarche proposée</i>	38
6.1. Choix des axes à privilégier	38
6.2. Choix des positions à prendre sur les axes	39
6.3. Nécessité de « décrire les 3 marchés »	41
6.4. Nécessité d'arrêter la segmentation à un niveau	42
7. <i>La description des marchés et des segments de marchés</i> ..	44
7.1. Le marché du besoin	44
7.2. Le marché des produits	49
7.3. Le marché des espaces : segmentation	51
8. <i>Le choix des axes à privilégier</i>	53
8.1. Le choix de la vocation économique : optique produit ou optique besoin ?	54
8.2. Conséquences pratiques du choix entre l'optique produit ou l'optique besoin	55
8.3. Quelle vocation en définitive ?	57
8.4. Comment trouver cet équilibre ?	58
8.5. Optique « marchés intérieurs » ou « marchés exté- rieurs » ?	60
8.6. En résumé : facteurs déterminants d'orientation des choix	61
9. <i>Le choix des marchés : critères de choix</i>	67
9.1. Contribution des positions possibles	67
9.2. La détermination des objectifs généraux	68
9.3. Autres critères de choix	78
10. <i>L'évaluation des marchés : modèle d'évaluation</i>	83
10.1. Les étapes de l'analyse	83
10.2. Présélection des marchés	84
10.3. Sélection définitive	89
10.4. Evaluation et prise en compte des risques	104
11. <i>Autre décisions de marketing-management</i>	106
 3 ■ Le choix d'une stratégie, optimisée, par marché. Modèles de simulation	 109
 <i>Avertissement</i>	 111
12. <i>Problèmes d'optimisation et modèles-globaux de marketing- mix</i>	113
12.1. Technique des marchés témoins	113
12.2. La solution idéale : le modèle global	114
12.3. Plan de masse du modèle global proposé	118

12.4. Caractères du modèle global proposé	130
12.5. Intérêt pratique du modèle global	131
13. <i>Les variables du marketing-mix</i>	133
13.1. Les variables moyens	135
13.2. Variations du poids des variables « moyens »	144
13.3. Les variables « objectifs »	145
13.4. Les relations entre les objectifs et les moyens	147
14. <i>Construction du modèle global</i>	156
14.1. Modélisation de la relation acheteur/revendeur (Modèle A_1)	157
14.2. Modélisation de l'attitude de l'acheteur. Construction du modèle B_1	175
14.3. Exploitation du modèle d'attitude de l'acheteur	204
14.4. L'attitude du revendeur face aux offres (Construction du modèle B_2)	239
15. <i>Exploitation du modèle global pour la détection du meilleur marketing-mix</i>	252
15.1. Détection des meilleures combinaisons d'objectifs ..	253
15.2. Détection des meilleures combinaisons de moyens ..	257
15.3. Détermination et simulation des valeurs élémentaires probables des offres faites au marché et des offres faites à la distribution	259
15.4. Prise en compte des « plans media »	264
15.5. Prise en compte de l'impact du réseau de vente et de distribution	266
15.6. Prise en compte du facteur temps	271
15.7. Prise en compte des stratégies concurrentes possibles ou probables	272
16. <i>Conclusion</i>	274

Introduction

Le marketing n'échappe pas à la règle à laquelle sont soumises toutes les disciplines. Il progresse dans une complexité grandissante.

A chaque pas l'horizon s'élargit découvrant un paysage plus riche, plus dense, plus profond, plus difficile à saisir.

L'informatique n'a pas réduit les problèmes de traitement de données, elle a multiplié les possibilités de traitement. Le psychologue est perpétuellement partagé entre l'étendue (sociologie) et la profondeur (psychanalyse). Cherchant à saisir et à expliquer à la fois les comportements collectifs et les comportements individuels, il découvre que les choses sont toujours moins simples qu'il ne le pensait au départ et que des mécanismes bio-chimiques expliquent sans doute ce qu'il observe déjà difficilement. L'économiste réalise que les théories passées sont... dépassées et que les théories nouvelles devront intégrer bien d'autres paramètres pour appréhender et prévoir les phénomènes économiques actuels.

L'organisation de l'entreprise, autrefois limité à la mise en place de quelques fonctions élémentaires, évolue comme évoluèrent les espèces animales. Pour remplir de nouvelles fonctions des organes nouveaux apparaissent (informatique, audit, marketing, etc.) non sans quelques réactions de rejet.

Le management autrefois centré sur un produit, une clientèle, un espace, ne se posait guère de problèmes de spécialisation ou de diversification, de lancement ou d'abandon de produit, d'implantation sur les marchés extérieurs, d'innovation, de masses critiques, de recherches de créneaux de marché, de fusion ou d'absorption, d'acquisition de brevets ou de cession de licences, de prévisions à court, moyen et long terme... Aujourd'hui, tous ces problèmes se posent avec une acuité d'autant plus grande que les perturbations économiques rendent difficiles, voire impossibles, des prévisions à moyen terme.

La diversification des activités et l'internationalisation des échanges engendrent la *complexité*, comme l'interdépendance économique des pays entraîne la simultanéité des phénomènes d'expansion comme de récession. Les économies sont en résonnance avec ce que cela comporte de risques d'amplitude de ces mêmes phénomènes.

La compétition entre les entreprises et les pays (d'autant plus acharnée que les temps sont difficiles) exige une *optimisation* sans cesse améliorée des décisions de marketing-management.

*
**

Cette complexité et cet objectif d'optimisation posent aux managers et à leurs collaborateurs chargés du développement et du marketing des problèmes de structuration et de traitement des données toujours plus nombreuses à prendre en considération.

Seule, la modélisation (au sens le plus large) permet d'appréhender la réalité dans toutes ses dimensions essentielles et seulement celles-là.

Les modèles permettent en effet de « démêler la complexité », de percevoir l'essentiel, de retenir le majeur au détriment du mineur, de « voir » la place des éléments, de comprendre les relations entre ces éléments, de prévoir les réactions.

Qu'il s'agisse de modèle de prévision, de modèles mentaux, de modèles de simulation ou d'évaluation, les modèles de marketing facilitent la prise de décision, en dégageant la valeur relative des stratégies marketing envisageables et en réduisant les risques d'erreurs.

Le marketing recouvre en effet une réalité particulièrement difficile à saisir dans toutes ses dimensions, celle des relations de l'entreprise avec une partie, vitale, de son environnement : les clientèles directes et indirectes, comme celles des relations entre les clientèles elles-mêmes (relations revendeurs-utilisateurs).

La complexité des mécanismes psychologiques régissant ces relations est telle qu'il n'est pas sérieux de penser pouvoir les saisir, toutes à la fois, sans le secours de la modélisation.

*
**

Les modèles de marketing abondent déjà. Globaux ou partiels, coûteux ou économiques, ils facilitent soit l'appréhension des données recueillies dans les études qualitatives ou quantitatives (modèles descriptifs) soit directement la prise de décision (modèles de prévision, modèles de simulation...)

Ici, nous ne chercherons pas à présenter cet ensemble de modèles dont les revues et autres ouvrages de marketing se font périodiquement l'écho. Nous chercherons seulement à apporter une contribution à la construction

d'une véritable théorie du marketing. Seule, cette théorie permettra en effet au marketing de prendre place parmi les disciplines fondamentales.

Plus précisément notre objectif est le suivant : tenter, grâce à la modélisation du concept de Marketing, de faciliter la détection et le choix des marchés d'une part et le choix d'une stratégie par marché d'autre part.

*
**

L'idée de modéliser la notion même du marketing peut sembler audacieuse car il s'agit d'un concept très qualitatif. En seconde analyse, cette tentative apparaît d'autant plus nécessaire que le concept de marketing est souvent mal perçu, mal interprété, voire contesté.

Le marketing, bien compris, apparaît de plus en plus comme *l'étude scientifique des relations de l'entreprise avec l'environnement et la recherche de la maximisation bénéfique de ces relations tant pour l'entreprise que pour l'environnement.*

L'entreprise commence cependant par faire ses choix en considérant moins les besoins de l'environnement que les siens propres, ce qui la conduit au choix des « marchés » ¹ *les meilleurs pour elle.*

Elle se comporte comme un consommateur qui choisit le produit qui lui convient le mieux (sans tenir compte du bénéfice qu'en tire le producteur).

L'entreprise choisit ensuite une stratégie par marché en considérant alors moins ses désirs que ceux des consommateurs visés, faute de quoi elle risque de ne pas les séduire s'il s'agit de nouveaux clients ou de les voir se détourner, s'il s'agit d'anciens clients.

Cette décomposition de la démarche conduit à étudier d'abord la relation :

ENTREPRISE → MARCHÉS

et à la modéliser dans l'optique de l'entreprise « examinant les marchés qui s'offrent à son choix ».

Elle conduit à étudier ensuite la relation :

CLIENT → PRODUIT

et à la modéliser dans l'optique du client « examinant les produits qui s'offrent à son choix ».

1. Nous reviendrons sur ce terme commode, mais ambigu en définissant trois marchés bien distincts : le marché des produits, le marché des besoins, le marché des espaces.