

***Effective Marketing Planning*, par STANLEY-J. SHAPIRO. Un volume, 8½ po. x 11, broché, 97 pages. — CANADIAN ADVERTISING AGENCY, juin 1965**

Maurice Maria

Volume 41, Number 3, October–December 1965

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1003065ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1003065ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (print)

1710-3991 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Maria, M. (1965). Review of [*Effective Marketing Planning*, par STANLEY-J. SHAPIRO. Un volume, 8½ po. x 11, broché, 97 pages. — CANADIAN ADVERTISING AGENCY, juin 1965]. *L'Actualité économique*, 41(3), 595–598. <https://doi.org/10.7202/1003065ar>

## LES LIVRES

J'ai lu avec intérêt les deux premiers numéros. La présentation typographique est soignée et très agréable. Quant au contenu, il est à la hauteur des buts que poursuivent les fondateurs de la revue. Il ne s'agit pas d'un périodique conçu pour les grands spécialistes des théories des sciences administratives pas plus, d'ailleurs, que d'une revue de vulgarisation. Les articles sont en général assez courts, bien présentés et de lecture facile. La bibliographie qui précède plusieurs de ces articles, sans être exhaustive, est à la page et bien choisie. Il fait plaisir de constater que les auteurs donnent une place importante aux volumes et aux grandes revues spécialisées d'Amérique et d'Angleterre. Cette nouvelle revue rendra service, sans aucun doute, aux chefs d'entreprise qui ont le souci de suivre l'évolution des sciences administratives et des techniques qui en découlent.

L'avenir nous dira, cependant, si les fondateurs de cette revue spécialisée ont eu raison de la structurer suivant les six rubriques mentionnées plus haut. Il ne fait aucun doute que dans les cadres de ces rubriques se situe un éventail très large des divers sujets qui intéressent les sciences de l'administration. De toute façon, il reste toujours possible, s'il y a lieu, d'en augmenter éventuellement le nombre ; ceci ne devrait présenter aucune difficulté.

Tous les problèmes de direction et de gestion sont traités suivant les conceptions actuelles des sciences administratives. Les chefs d'entreprise pourront, sans aucun doute, tirer profit de la lecture de cette revue que je crois devoir leur conseiller.

Joachim Delorme

**Effective Marketing Planning**, par STANLEY-J. SHAPIRO. Un volume, 8½ po. x 11, broché, 97 pages. — CANADIAN ADVERTISING AGENCY, juin 1965.

D'après l'auteur du présent ouvrage, les deux raisons principales nécessitant l'élaboration d'un plan de commercialisation ou *marketing* sont respectivement : le *temps* qui est une des ressources administratives les plus rares et le *dynamisme* même du *marketing*, les conditions du marché étant constamment en état d'ébullition. Trop souvent, l'administrateur ne peut espérer trouver que des solutions temporaires à des types de problèmes, avant de consacrer son énergie à la solution de nouveaux problèmes. Dans ces conditions, il est facile de concevoir qu'il ne puisse consacrer suffisamment de temps à l'élaboration de plans et de politiques d'action de plus grande envergure. Le marché étant dynamique, ceci implique que l'administrateur doit pouvoir s'ajuster aux changements de goût, de revenu et de comportement du consommateur ; aux changements de la nature et de l'importance relative des institutions ; enfin, aux changements causés par la technologie, tels ceux qui ont trait au lancement de produits nouveaux ainsi qu'aux changements apportés aux programmes de commercialisation des concurrents, etc. Toujours selon l'auteur, la planification n'est pas réservée seulement aux entreprises de grande taille. Plusieurs administrateurs sont d'avis que la planification exige des techniques d'analyse très poussées, des données quantitatives nombreuses et un personnel très complet d'experts pour interpréter ces données. Tel n'est pas

## L'ACTUALITÉ ÉCONOMIQUE

le cas. Selon Shapiro, un plan de *marketing* est un effort déployé dans le but de définir la nature des activités futures de l'entreprise dans le secteur de la commercialisation, par voie de raisonnement et de faits, au lieu d'abandonner l'avenir dans la main des dieux.

Dans les chapitres deux et trois, Shapiro montre clairement les différences entre les buts visés dans les divers plans : à long terme, à moyen terme et à court terme. Selon l'auteur, un plan de *marketing* devrait servir à définir les buts visés, à indiquer la stratégie à suivre pour une période de 3 à 5 ans, ainsi qu'à élaborer un plan très détaillé du programme de *marketing* pour l'année à venir. D'après lui, un programme de *marketing* ne se développe pas en vase clos. La préparation d'un plan doit donc débiter par une analyse très détaillée des activités passées, une évaluation du rendement des activités présentes et du potentiel envisagé. Cette partie est, à mon avis, assez faible, car l'auteur met plutôt l'accent sur ce que l'analyse historique n'est pas, plutôt que sur la méthode à employer pour étudier à fond le passé. Toutefois, l'analyse qu'il appelle « *product history* » n'a pour but que de mettre en évidence les changements qui se sont effectués sur une période de temps, dans les activités de *marketing* de l'entreprise, plutôt que de mesurer la valeur de chacun des aspects du programme de *marketing* de l'entreprise.

L'examen du passé, dit Shapiro, n'est pas un but en lui-même. Cette activité est utile car elle révèle à l'entreprise des situations exigeant une attention particulière et des chances sur lesquelles l'entreprise doit miser. Une analyse approfondie des activités de l'entreprise implique la définition bien précise des problèmes classifiés soit comme internes, soit comme externes.

Un problème interne serait une conséquence, par exemple, d'une mauvaise stratégie de *marketing* de l'entreprise : publicité mal conçue, vendeurs mal entraînés, mauvaises relations au niveau des clients, etc. Ceci implique que des mesures correctives auraient pour effet d'améliorer les tactiques commerciales de l'entreprise, sans pour cela provoquer des mesures défensives de la part des concurrents.

Dans le cas d'un problème externe, les causes se retrouvent dans le changement des facteurs sur lesquels l'entreprise n'exerce qu'un contrôle très indirect : goûts des consommateurs, évolution de la technologie, action des concurrents, législation gouvernementale, etc. Dans ce dernier cas l'entreprise ne doit pas voir comme solution à ses problèmes l'amélioration pure et simple de ses moyens d'action courants, mais plutôt l'élaboration de nouvelles politiques prenant en considération les changements survenus dans le milieu.

Donc, à ce point-ci du plan de *marketing*, l'entreprise doit définir clairement les problèmes auxquels elle fait face et trouver des moyens d'action efficaces. Elle doit entreprendre une étude sérieuse de tous les activités de *marketing*, étude comparable à une vérification comptable des opérations commerciales de l'entreprise. Le jugement et l'esprit d'innovation des administrateurs seront toujours essentiels. Trop souvent, dit Shapiro, le rôle de l'esprit d'innovation, de la

perception et du jugement est oublié dans la hâte de trouver des formules et des équations comme solutions à des problèmes difficiles.

Dans la partie qui suit, Shapiro traite du problème du choix des buts visés par l'entreprise et du développement de stratégies à utiliser. Un plan de *marketing* est un document qui doit décrire la situation de la façon la plus réaliste possible afin d'être un instrument de direction plutôt qu'un instrument de motivation ou d'exhortation. Quelques paragraphes sont accordés à la description des différences entre une stratégie et une tactique, mais cet effort est bien sommaire et l'auteur, un théoricien américain de grande classe et ancien professeur à l'Université Wharton de Philadelphie, aurait pu pousser cette étude beaucoup plus à fond.

À ce point-ci de l'étude, nous en sommes au chapitre six qui traite du problème de l'attribution effective des tâches du service de la commercialisation. Le travail du directeur de ce service doit tendre à un équilibre entre les ressources et les contraintes de l'entreprise aux conditions du marché, sur le plan social, économique et psychologique. Les instruments de travail du gérant de *marketing* sont l'agencement de variables : produit, prix, canaux de distribution et « promotion », ce que l'auteur appelle le *marketing mix*. Encore ici, l'auteur ne touche, en sa qualité de théoricien, que très superficiellement à ces problèmes. Il se contente d'affirmer que l'agencement de ces variables à des situations diverses dépasse les cadres de la routine et devient une tâche complexe. À mon avis, ceci ne constitue sûrement pas une grande révélation pour les praticiens du *marketing*.

Les deux chapitres suivants sont consacrés à des problèmes touchant la recherche commerciale et le « comment » de l'élaboration d'un plan de *marketing*. Ici, l'auteur étudie soigneusement les questions de la recherche commerciale dans les entreprises de biens de consommation courante ou de biens industriels, des techniques de recherche courantes ainsi que des problèmes de gérance de services de recherche, dans l'entreprise. On retient de l'exposé de Shapiro que l'entreprise commerciale en général ne consacre pas assez de ses ressources à la recherche en *marketing*, en comparaison avec les sommes dépensées pour la technique en laboratoire ou les fonds consacrés à la publicité ou à d'autres techniques qui servent à mousser la vente des produits qu'elle offre. Aussi, faut-il mentionner les sections traitant de problèmes de l'attitude des administrateurs à l'égard des plans systématiques de *marketing*, des procédures internes suggérées au développement et à la modification de plans. Au huitième chapitre, Shapiro définit le rôle de l'agence de publicité dans la préparation de la stratégie de commercialisation de l'entreprise.

La responsabilité fondamentale de l'agence de publicité est la préparation détaillée d'un plan de communication à l'intention du consommateur ou des intermédiaires de l'entreprise. Toutefois, l'agence doit aussi être considérée comme un membre de l'équipe du service de *marketing* de l'entreprise. Comme le fait remarquer Shapiro, et avec raison, il ne faut jamais confier à l'agence seule toute la préparation du plan complet de l'entreprise. Les administrateurs de l'entreprise ne doivent pas déléguer une tâche pour laquelle ils sont mieux préparés que l'agence.

Un plan de commercialisation peut être préparé soit par des entreprises de petite taille, soit par des entreprises beaucoup plus importantes. En fait, il est beaucoup plus important de faire accepter le concept de planification par les administrateurs de l'entreprise, que d'utiliser une armée de spécialistes analysant des données quantitatives multiples à l'aide d'ordinateurs électroniques. L'auteur promet la publication d'un fascicule sur la préparation d'un budget publicitaire. Ce fascicule intéressera un nombre important de publicitaires, étant donné la réputation professionnelle de M. Stanley Shapiro aux États-Unis, pour ce qui a trait aux problèmes d'évaluation du rendement de la publicité.

*Effective Marketing Planning*, une publication de l'Agence de Publicité Canadienne, poursuit bien le but fixé, soit de bien conseiller ses clients présents et futurs dans l'art et la science de la planification en *marketing*.

Maurice Maria

**Management of the Sales Force**, par WILLIAM-J. STANTON et RICHARD-H. BUSKIRK. Un vol., 6 po. x 9, relié, 712 pages. — RICHARD D. IRWIN, Homewood, Ill.

L'économie contemporaine est devenue très dynamique, fort complexe, et la concurrence devient de plus en plus acharnée. Face à une telle situation, les administrateurs, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise, doivent de plus en plus prendre conscience du *marketing*. L'élaboration de programmes et les stratégies et tactiques qui en résultent doivent être conçues en tenant compte à la fois des besoins du consommateur et de la préoccupation de l'entreprise d'obtenir un volume d'affaires qui soit rentable. La gérance du *marketing* est un sujet devenu très populaire et fait l'objet de plusieurs manuels de grande classe. Toutefois, le *marketing* est devenu un sujet tellement vaste qu'il est presque impossible maintenant de toucher à toutes les phases importantes du processus dans un manuel, à moins de ne toucher qu'en surface chacun des secteurs. Les auteurs, Stanton & Buskirk, ont choisi de traiter d'un sujet particulier mais de le faire en profondeur, soit l'administration d'un service de vente de l'entreprise et des activités qu'il comporte.

L'entreprise moderne s'est généralement adaptée aux conditions du marché, et les problèmes de la gérance du *marketing* sont étudiés de très près, presque au détriment de ceux qui découlent de la vente dans l'entreprise. Les auteurs déplorent théoriquement parlant, que trop peu d'importance soit accordée aux problèmes de la vente.

Les sujets étudiés par les auteurs touchent à l'organisation, à la planification et à la mise à exécution d'un plan de vente. Dans l'introduction, le sujet principal concerne le rôle qu'occupe le gérant des ventes dans l'entreprise. La partie II est consacrée aux principes et aux politiques d'organisation des ventes, tandis qu'à la partie III, comprenant 15 chapitres, les problèmes traités sont du domaine de la mise à exécution d'une campagne de vente. D'un intérêt particulier sont les chapitres sur le recrutement, la sélection et l'entraînement des vendeurs ainsi que sur