

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES P.M.O.

PAR  
JEAN LE CHASSEUR

EXAMEN DE LA RELATION ENTRE LA PRATIQUE DES  
ACTIVITÉS DE GESTION DU MARKETING ET LA PERFORMANCE  
DANS LES P.M.E. MANUFACTURIERES QUÉBÉCOISES

AOUT 1991



## *Mise en garde/Advice*

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

*À Michèle,  
pour son amour, sa patience  
et son support*

## SOMMAIRE

La présente étude s'inscrit dans un cadre général de recherche et un des objectifs de cette étude était d'identifier l'importance des activités de gestion du marketing dans les entreprises manufacturières québécoises.

D'une façon générale, cette recherche tente d'apporter des éléments de réponses à la question suivante: existe-t-il une relation entre la pratique des activités de gestion du marketing et la performance des entreprises? Pour arriver à pouvoir répondre à cette question, un échantillon de 120 entreprises fut tiré au hasard dans le répertoire des produits fabriqués au Québec publié par le CRIQ. Nous avons obtenu un taux de réponse de 25 %.

Les activités de gestion du marketing étaient divisées en quatre blocs soient: les activités de budgétisation, les activités d'analyse et de recherche, les activités de planification et les activités reliées au marketing-mix. Quant à la performance des entreprises, elle fut mesurée à l'aide du modèle de prédition de la faillite CA-SCORE, élaboré par Messieurs Jean Legault et Pierre Véronneau de l'Université du Québec à Montréal. Ce modèle s'adresse exclusivement aux entreprises manufacturières québécoises.

Premièrement, les résultats de cette étude voulaient démontrer qu'il existe un lien entre les activités de gestion du marketing et la performance.

Au niveau descriptif, nous avons remarqué que les entreprises utilisent dans de bonnes proportions les activités de budgétisation, d'analyse et de recherche et les activités reliées au marketing-mix. Pour leur part les activités de planification ne sont pas beaucoup utilisées par la majorité des entreprises. Ce qui, effectivement, nous a démontré que le marketing a beaucoup d'importance pour les entreprises et que son influence ira en augmentant.

Deuxièmement nous voulions être en mesure de pouvoir affirmer que plus une entreprise utilise des activités de gestion du marketing dans l'exercice de sa gestion quotidienne, meilleure serait sa performance.

Les résultats obtenus dans cette recherche ne nous permettent pas de prouver cette situation. Nous n'avons pas été en mesure de confirmer

i

l'ensemble de nos hypothèses de recherche par rapport à ce que la littérature semblait nous indiquer. Seule l'hypothèse concernant le niveau des dépenses de marketing et la performance fut confirmée par une corrélation linéaire significative.

Nous croyons que s'est une défaillance au niveau du modèle de prédiction de la faillite, qui serait en partie responsable de cette situation. Également, un autre facteur ayant pu contribuer à cette situation pourrait être la taille de notre échantillon, que nous trouvons insuffisante.

## REMERCIEMENTS

Nous aimerions adresser nos remerciements à Monsieur Richard Guay, qui fut notre directeur de recherche, pour son encouragement et sa confiance. Également nous aimerions souligner tout particulièrement l'aide précieuse de Monsieur Pierre Filiatreault, professeur de marketing à l'Université du Québec à Montréal, qui nous a permis d'utiliser le questionnaire sur la nature et le rôle des activités de gestion du marketing dans les P.M.E. manufacturières québécoises.

De plus nous tenons à remercier sincèrement Monsieur Marc Gravel, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, pour ses conseils judicieux en matière de traitement et d'interprétation des données statistiques. Ainsi que Monsieur Guy Laberge, conseiller en documentation à la bibliothèque de l'U.Q.A.C., pour sa collaboration.

## TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	i
REMERCIEMENTS .....	iii
TABLE DES MATIERES .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES GRAPHIQUES.....	xi
<b>CHAPITRE I: Introduction</b>	
Problématique.....	2
Objectif général de la recherche.....	4
Objectifs spécifiques .....	4
Question de recherche .....	5
Questions spécifiques.....	6
<b>CHAPITRE II: Concept de marketing</b>	
Définitions .....	8
Évolution du concept de marketing .....	9
Aspect opérationnel du marketing.....	11
Aspect stratégique du marketing .....	15
Planification stratégique et stratégie .....	16

Gestion du marketing .....	21
Conclusion.....	27
 CHAPITRE III: Concept de performance	
Définition.....	30
Historique du modèle CA—SCORE .....	31
Présentation du modèle CA—SCORE.....	32
Caractéristiques du modèle CA—SCORE.....	34
Critère de sélection de la performance des entreprises .....	36
 CHAPITRE IV: Gestion du marketing et performance	
Introduction.....	38
Recherches sur la planification stratégique .....	39
Recherches sur la planification du marketing.....	42
Recherches sur la gestion du marketing.....	43
Conclusion.....	53
 CHAPITRE V: Hypothèses de recherche	
Définition.....	55
Formulation des hypothèses.....	56
 CHAPITRE VI: Méthodologie	
Définition.....	60
Présentation des variables .....	60
Variables du marketing-mix .....	62
Variables d'analyse et de recherche.....	64
Variables contenues dans le plan marketing.....	67

Variables de budgétisation.....	69
Variables caractérisant le répondant .....	72
Variables de la performance.....	72
L'instrument de recherche.....	73
Plan d'échantillonnage .....	74
Population et échantillon.....	74
Cadre d'échantillonnage.....	75
Méthode d'échantillonnage.....	76
Collecte des données.....	77
- Traitement et analyse des données .....	79
Analyse.....	80
Limites de la recherche .....	84
 CHAPITRE VII: Présentation des résultats de l'analyse descriptive	
Présentation des variables organisationnelles .....	86
Présentation des variables de gestion du marketing .....	115
Présentation des variables caractérisant les répondants.....	129
Présentation de la variable performance.....	137
Conclusion.....	139
 CHAPITRE VIII : Vérification des hypothèses	
Description du test d'hypothèse nulle.....	142
Vérification des hypothèses corrélationnelles.....	143
Analyse du coefficient de corrélation.....	143
Marche à suivre pour le test des hypothèses corrélationnelles .....	145

Vérification de l'hypothèse théorique # 1 .....	146
Vérification de l'hypothèse théorique # 2 .....	151
Conclusion concernant le premier groupe d'hypothèses.....	151
Vérification des hypothèses causales.....	152
Analyse de régression .....	152
Marche à suivre pour le test des hypothèses causales.....	153
Vérification de l'hypothèse théorique # 3 .....	154
Vérification de l'hypothèse théorique # 4 .....	155
Vérification de l'hypothèse théorique # 5 .....	157
Vérification de l'hypothèse théorique # 6 .....	157
Vérification de l'hypothèse théorique # 7 .....	158
Conclusion concernant le deuxième groupe d'hypothèses .....	159
<b>CHAPITRE IX: Conclusion générale</b>	
Conclusion générale .....	161
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	165
<b>ANNEXE: Questionnaire .....</b>	172

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	Les éléments d'un plan de manœuvre stratégique—adaptation au milieu et intégration des compétences.....	24
FIGURE 2	L'entreprise.....	25
FIGURE 3	Processus de planification du marketing.....	25

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	Classement du premier échantillon.....	35
TABLEAU 2	Classement du deuxième échantillon.....	36
TABLEAU 3	Nombre d'entreprises possédant chacune des caractéristiques marketing en fonction de leur profitabilité.....	46
TABLEAU 4	Nombre d'entreprises en fonction de la philosophie proposée.....	48
TABLEAU 5	Raisons évoquées par les entreprises pour adopter le concept marketing .....	49
TABLEAU 6	Types de ratios en fonction des variables mesurées.....	51
TABLEAU 7	Liste des variables organisationnelles .....	71
TABLEAU 8	Analyses descriptives pour une variable en fonction du niveau de mesure.....	81

TABLEAU 9 Mesure d'association entre deux variables pour différents niveaux de mesure .....	82
TABLEAU 10 Analyses multivariées en fonction du niveau de mesure lorsqu'une variable est dépendante (expliquée).....	83
TABLEAU 11 Fréquences relatives des types d'industrie.....	87
TABLEAU 12 Statistiques descriptives concernant les dépenses marketing.....	94
TABLEAU 13 Répartition du nombre d'employés par département.....	99
TABLEAU 14 Relations avec les intervenants.....	108
TABLEAU 15 Sources d'information pour les entreprises.....	114
TABLEAU 16 Pratique des activités de budgétisation.....	116
TABLEAU 17 Pratique des activités d'analyse et de recherche .....	119
TABLEAU 18 Activités de gestion du marketing relatives au contenu du plan marketing.....	123
TABLEAU 19 Activités de planification du marketing.....	124
TABLEAU 20 Activités de gestion du marketing reliées au marketing-mix.....	126
TABLEAU 21 Possession d'équipements .....	128

TABLEAU 22 Statistiques descriptives concernant l'expérience des répondants dans leur champs de spécialisation.....	132
TABLEAU 23 Statistiques descriptives concernant l'expérience des répondants au sein de leur entreprise.....	134
TABLEAU 24 Statistiques descriptives concernant l'expérience des répondants en marketing .....	135
TABLEAU 25 Statistiques descriptives concernant l'expérience des répondants sur le marché du travail.....	136
TABLEAU 26 Statistiques descriptives concernant la performance.....	137
TABLEAU 27 Relation entre les activités de budgétisation et la performance.....	147
TABLEAU 28 Relation entre les activités d'analyse et de recherche et la performance.....	148
TABLEAU 29 Relation entre les activités de planification et la performance.....	149
TABLEAU 30 Relation entre les activités de marketing-mix et la performance.....	150
TABLEAU 31 Relation entre le niveau des dépenses marketing et la performance.....	151
TABLEAU 32 Analyse de régression simple entre le niveau des	

dépenses marketing et la performance .....	155
TABLEAU 33 Analyse de régression multiple entre les activités de budgétisation et la performance (méthode itérative).....	156

TABLEAU 34 Analyse de régression multiple entre les activités reliées au marketing-mix et la performance.....	158
--	-----

#### LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1	Types d'utilisateurs.....	88
GRAPHIQUE 2	Chiffres d'affaires en pourcentage.....	89
GRAPHIQUE 3	Exportation hors Québec et hors Canada.....	90
GRAPHIQUE 4	Exportation hors Québec mais au Canada .....	91
GRAPHIQUE 5	Dépenses marketing.....	93
GRAPHIQUE 6	Diagramme de dispersion des dépenses marketing.....	94
GRAPHIQUE 7	Dépenses de recherche et développement .....	95
GRAPHIQUE 8	Résultats financiers .....	96
GRAPHIQUE 9	Nombre d'employés.....	97

GRAPHIQUE 10	Influence du marketing depuis les cinq dernières années .....	100
GRAPHIQUE 11	Influence du marketing au cours des cinq prochaines années.....	101
GRAPHIQUE 12	Conditions économiques.....	102
GRAPHIQUE 13	Conditions politico-légales.....	103
GRAPHIQUE 14	Actions des concurrents .....	104
GRAPHIQUE 15	Gestion de l'entreprise relevant des fonctions autres que le marketing.....	105
GRAPHIQUE 16	Gestion de l'entreprise relevant de la fonction marketing.....	106
GRAPHIQUE 17	Activités de formation .....	110
GRAPHIQUE 18	Pourcentage d'employés membres d'associations professionnelles.....	111
GRAPHIQUE 19	Abonnement à des revues professionnelles.....	112
GRAPHIQUE 20	Pourcentage d'entreprises faisant un plan marketing.....	122
GRAPHIQUE 21	Pourcentage de répondants en fonction de la scolarité .....	129

GRAPHIQUE 22	Pourcentage de répondants en fonction de l'âge.....	130
GRAPHIQUE 23	Pourcentage de répondants en fonction du salaire.....	131
GRAPHIQUE 24	Diagramme de dispersion de l'expérience des répondants dans leur champs de spécialisation.....	133
GRAPHIQUE 25	Diagramme de dispersion de l'expérience des répondants au sein de leur entreprise.....	134
GRAPHIQUE 26	Diagramme de dispersion de l'expérience des répondants en marketing .....	135
GRAPHIQUE 27	Diagramme de dispersion de l'expérience des répondants sur le marché du travail.....	136
GRAPHIQUE 28	Diagramme de dispersion de la performance.....	138
GRAPHIQUE 29	Distribution de fréquences de la performance.....	139

## **CHAPITRE I**

### **INTRODUCTION**

## CHAPITRE I

### INTRODUCTION

La faible quantité de recherches empiriques et un manque de connaissances dans le domaine, combinés à notre intérêt marqué envers la pratique de la gestion du marketing dans les entreprises, nous ont poussés à développer la problématique de cette recherche. L'aboutissement de la réflexion abordée dans cette problématique, nous amène à nous poser quelques questions sur ce sujet précis.

Également cette réflexion nous a permis de faire l'identification de certains objectifs ainsi que de procéder à la formulation de la question à laquelle nous prévoyons répondre dans le cadre de cette recherche. Le présent chapitre donne les premiers résultats de nos intentions en ce qui regarde la gestion du marketing dans les entreprises.

#### **Problématique :**

Une des principales raisons d'être de toutes entreprises fonctionnant dans une économie de marché, est de faire des profits. Et pour réussir à faire des profits, il faut que ces entreprises vendent leurs produits ou services, c'est-à-dire qu'elles organisent les communications et réalisent les échanges avec les acheteurs.

Évidemment, pour avoir les meilleures chances de succès possibles, les dirigeants d'entreprises utiliseront les outils de gestion qu'ils ont à leur disposition. Un des outils les plus appréciés pour organiser des échanges entre producteurs et consommateurs, est la gestion du marketing. L'utilisation de cet outil ne se fait pas sans difficultés. À ce sujet Bonoma (1985) nous dit que "l'aptitude de la direction est souvent limitée à quelques fonctions ou programmes de marketing" (p.54).

Dans une étude menée auprès d'entreprises manufacturières québécoises, Filiatréault et Chébat (1985) ont démontré que près de la moitié des PME de leur échantillon ne font pas de plan marketing. Par contre, chez ces mêmes entreprises, la majorité se servent de techniques opérationnelles de gestion du marketing (publicité, participation à une foire, meeting annuel avec les vendeurs, etc...). Ce qui nous indique clairement que le marketing est méconnu et sous-utilisé.

Ce qui veut dire que si une entreprise n'a pas suffisamment de ressources et de connaissances au niveau marketing, elle ne pourra satisfaire adéquatement les exigences de sa clientèle. Car lorsque viendra le temps d'organiser les échanges avec les consommateurs, l'entreprise risque alors de ne pas leur proposer le bon produit, au bon endroit, au bon moment. Cette démarche est vouée à l'échec même si les gestionnaires dans les entreprises prétendent avoir de belles stratégies commerciales.

C'est un peu ce que Lalonde (1985) indique dans les résultats de l'étude qu'il a accomplie auprès de PME qui ont fait faillite. Il nous dit qu'un des facteurs ayant contribué à la faillite des entreprises est relié à un problème de méconnaissance du marketing. Chaque année un nombre important d'entreprises fait faillite au Canada. " La principale cause des faillites selon Dun and Bradstreet et la plupart des experts est la mauvaise gestion exercée par ses dirigeants " (Legault et Véronneau, 1986, p.1).

À partir de cela nous nous proposons, dans la présente recherche, d'étudier une des fonctions de gestion des entreprises, soit la gestion du marketing. Nous nous concentrerons plus spécifiquement sur l'étude de la pratique des activités qui composent la gestion du marketing afin de connaître l'impact qu'elles ont sur la performance des entreprises.

### **Objectif général de la recherche**

L'objectif de notre recherche est d'établir l'existence d'un lien entre les activités de gestion du marketing des petites et moyennes entreprises manufacturières et leur performance.

### **Objectifs spécifiques :**

- 1- identifier l'importance relative des activités de gestion du marketing dans les organisations
- 2- décrire les activités de gestion du marketing dans les entreprises étudiées

3- faire le classement des entreprises par rapport à leur performance

4- comparer le classement des entreprises au niveau de leurs activités de gestion du marketing et de leur performance

### **Question de recherche**

Nombreux sont les facteurs qui sont susceptibles d'influencer la performance d'une entreprise. Comme semble nous dire Bonoma (1985) et Lalonde (1985), les entreprises ayant des faiblesses au niveau de leur marketing sont prédisposées à obtenir une moins bonne performance. Filiatreauit et Chébat (1985) nous mentionnent que beaucoup d'entreprises utilisent des moyens et des techniques pour vendre leurs produits. Pouvons-nous alors prétendre que la pratique du marketing dans les entreprises soit reliée au succès ou à l'échec de ces dernières. La logique veut qu'une entreprise qui réussit à vendre ses produits et services par des moyens quelconques devrait nécessairement faire un bénéfice. On peut dire alors que, sur le plan économique, cette entreprise a atteint un certain niveau de performance.

Le peu de recherches empiriques à ce sujet nous amène à nous poser la question suivante: **existe-t-il une relation entre la pratique des activités de gestion du marketing des PME manufacturières québécoises et leur performance?** La présente recherche tentera d'apporter des éléments de réponse à cette question. Ces éléments auront pour effet

de mieux nous faire comprendre les mécanismes de la pratique du marketing et de son utilité au sein des entreprises manufacturières.

Également à l'intérieur de notre recherche nous nous sommes interrogés sur certains points particuliers qui peuvent venir compléter le questionnement que nous avons sur le sujet.

### **Questions spécifiques**

- 1- Quelles sont les activités de gestion du marketing pratiquées au sein des entreprises?
- 2- Quelles sont les activités de gestion du marketing qui expliquent la performance d'une entreprise?

## **CHAPITRE II**

### **CONCEPT DE MARKETING**

## CHAPITRE II

### CONCEPT DE MARKETING

Les prochains chapitres sont réservés à la présentation des principaux concepts qui serviront de base à la présente recherche. Dans une partie subséquente, nous passerons en revue les divers travaux qui ont été réalisés en relation avec notre champs d'étude.

#### Définitions

Comme notre recherche est orientée sur la gestion du marketing dans les PME manufacturières québécoises, le premier concept à être défini sera celui du marketing. À ce propos, la littérature fut très abondante, et nous vous proposons ici les quelques définitions qui nous semblent les plus appropriées.

En accord avec l'American Marketing Association (1985), Colbert et Fillion (1990) nous disent que le marketing c'est:

le processus de planification et de mise en œuvre de la conception, du prix, de la promotion et de la distribution d'idées, de biens et services, permettant de créer des échanges en cohérence avec des objectifs individuels et organisationnels. (p.4)

Philip Kotler (1985) abonde dans le même sens en définissant le marketing de la manière suivante: "Le marketing est une activité humaine

orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs grâce à des processus d'échanges " (p.8).

Nous croyons que c'est Lambin(1986), qui définit le concept de marketing de la manière la plus intéressante.

Le marketing est le processus social orienté vers la satisfaction des besoins et désirs d'individus et d'organisations, par la création et l'échange volontaire et concurrentiel de produits et services générateurs d'utilités.

Les trois concepts clés de cette définition sont: **besoin**, **produit** et **échange**. La notion de **besoin** met en cause les motivations et comportements de l'acheteur, individu consommateur ou client organisationnel; le concept de **produit** renvoie aux modes d'action, de production et d'organisation des producteurs; **l'échange** met en cause le marché et les mécanismes de l'offre et de la demande. (p.3)

En marketing, la notion d'offre se rattache aux produits et services offerts par les producteurs et la demande se traduit par les ventes potentielles d'un produit/service sur un marché.

On remarque ici, que les trois dernières définitions font appel à la notion d'échange entre l'organisation et son environnement. Mais avant d'aboutir à cette notion d'échange, le marketing a beaucoup évolué à travers le temps.

### **Évolution du concept de marketing**

Guay (1989) résume bien cette évolution du marketing à travers le temps. Il nous dit entre autre que le marketing est passé par quatre

grands stades d'évolution. Au tout début de la révolution industrielle, avec la venue des méthodes de production en série, la principale préoccupation de l'entreprise était de produire le plus possible à un prix inférieur à celui du concurrent. À ce moment, la demande était énorme et on n'éprouvait pas de difficultés particulières à vendre les produits. Le marketing d'alors n'était guère confiné qu'à de simples fonctions de relations publiques et ne connaissait qu'un rôle très passif.

Vinrent ensuite les années cinquante où l'on a vu se développer les grandes techniques de vente organisée. Le marché commençait à se saturer et les consommateurs avaient le choix. Il fallait donc vendre à tout prix. C'est à cette époque que le marketing devient synonyme de vente. Celle-ci était une fin en soi et passait avant la satisfaction du consommateur. On assista alors à la naissance de cette sacro-sainte philosophie qui reconnaissait les performances d'une entreprise ou d'un représentant au volume des ventes à court terme. C'est aussi de cette même époque que sont nées toutes les techniques de vente psychologique qui exercent indûment une pression pour convaincre le consommateur à acheter, coûte que coûte et le plus possible. L'optique gestionnelle de vente engendrera aussi une foule d'opérations promotionnelles connexes toutes aussi agressives les unes que les autres. Mentionnons la publicité insistante et suggestive et certaines pratiques commerciales douteuses contrées maintenant par une plus grande conscientisation collective et par plusieurs mouvements consuméristes.

Comme on peut le constater, le marketing engendré par une optique de vente est à sens unique. On vend ce qu'on peut fabriquer plutôt que de fabriquer ce que l'on peut vendre. L'étape du marketing moderne fait apparaître la nouvelle notion selon laquelle le consommateur ressent différents besoins qui doivent être satisfaits. Le marketing devient alors à double sens : on doit connaître le mieux possible les besoins des consommateurs et préparer une stratégie afin de proposer les produits et services qui satisferont le mieux ceux-ci.

Avec la fin des années 80 le marketing entre dans une nouvelle ère, celle du marketing sociétal. Cette notion n'est pas encore très bien définie dans la littérature. Toutefois Peterson (1989) nous dit que l'adoption de ce point de vue implique non seulement la satisfaction des consommateurs, mais aussi la satisfaction des employés, des actionnaires, des gouvernements et du grand public. Tout ceci dans le respect de leur bien-être à long terme.

### **Aspect opérationnel du marketing**

Lambin (1986) précise sa notion du concept de marketing en la décomposant en deux dimensions distinctes. La première de ces dimensions fait référence à l'action sur le marché. En marketing, la notion de marché est souvent employée dans des contextes très différents. Il n'existe donc pas de définition unique pour ce concept. En effet, on peut parler du marché des magnétoscopes, du marché québécois, du marché des enfants.

Pour illustrer ce concept nous nous servirons de la définition de Colbert et Filion (1990) qui disent que: "un marché est un ensemble de consommateurs qui expriment des désirs et des besoins pour des produits, des services ou encore des idées" (p.6). L'entreprise devra choisir un ou des groupes de consommateurs en relation avec ses activités.

Donc en revenant à ces actions sur les marchés, elles correspondent à l'aspect opérationnel du marketing, Lambin (1986) les qualifie de:

moyens tactiques relevant de la politique de produit, de distribution, de prix et de communication. L'action du marketing opérationnel se concrétise en objectifs de parts de marché à atteindre et en budgets de marketing autorisés pour réaliser ces objectifs. (p.4)

Dans cette dernière définition, les moyens tactiques représentent: "des décisions à effets ou durée limités, destinées à réagir face à des changements conjoncturels temporaires" (Chicha 1987 p.8). Et le concept de politique de produit, prix, distribution et promotion se sépare en deux. La politique est: "un ensemble de règles permanentes de comportement représentant des décisions prises à l'avance" (Chicha 1987 p.9). Quant aux produit, prix, distribution et promotion, il s'agit ici des variables contrôlables par l'entreprise, ce que l'on appelle aussi le marketing-mix.

Colbert et Filion (1990) nous expliquent l'origine de cette expression, en nous disant que c'est en 1948 qu'a été proposée pour la première fois

l'expression marketing-mix par le professeur James Culliton. Ce professeur utilisait cette expression pour décrire les principaux éléments qui forment les décisions marketing. Ces éléments faisaient appel au comportement du consommateur, à l'industrie, à la concurrence, à la planification, à la fixation des prix, à la distribution, à la promotion, au service à la clientèle et à la recherche commerciale.

Le professeur Culliton disait aussi que pour obtenir une stratégie marketing à succès, il faut mélanger certains ingrédients, d'où l'expression marketing-mix. C'est en 1960 qu'un dénommé Jerome McCarthy a ramené tous ces éléments de décisions marketing aux quatre éléments que l'on connaît soient: le produit, le prix, la distribution et la promotion.

Ces quatre variables signifient beaucoup pour l'entreprise car elles représentent son domaine d'action, ce qu'elle peut contrôler. Voyons brièvement en quoi consiste chacune des variables du marketing-mix.

La première variable est le produit, il représente le point de départ de l'entreprise. Il est ce que l'entreprise a à offrir aux différents marchés qu'elle veut conquérir.

La notion de prix selon Darmon, Laroche, Pétrof (1990) constitue: " la valeur monétaire fixé pour tels biens tels services au moment où ceux-ci sont offerts sur le marché" (p.519). C'est par le prix que l'entreprise " peut récupérer les coûts encourus par les autres éléments" ( Darmon, Laroche, Pétrof 1990 p.543).

La distribution pour sa part s'intéresse à l'écoulement des produits, services ou idées depuis leur conception jusqu'à leur consommation.

Et pour conclure, l'élément promotion peut être subdivisé en deux parties soient: la communication (comprenant la publicité) et la promotion des ventes (incluant la vente personnalisée). Ces moyens servent de prémisses à l'échange entre l'organisation et son environnement car ils permettent à l'entreprise d'entrer en contact avec la clientèle.

Par ailleurs, avec la fin des années '80 et le début des années '90 s'ajoutent aux éléments traditionnels du marketing-mix, deux nouvelles composantes: le pouvoir et les relations publiques. Cette nouvelle notion est définie par Kotler (1986) comme étant le supermarketing ou les 6 "P". Ce concept veut que parfois: " il soit nécessaire de créer des stimulants et de faire pression au bon moment et dans une bonne mesure sur des non-acheteurs " (Kotler 1986 p. 19), dans le but de conquérir des marchés bloqués ou inaccessibles. Le pouvoir sert à faire pression sur les intervenants, et les relations publiques sont de nature à les influencer. " Le supermarketing est donc une vision très large des qualités et des éléments nécessaires pour entrer et vendre sur certains marchés " (Kotler 1986 p. 19).

Le marketing opérationnel représente donc un ensemble de décisions concernant les méthodes de ventes à plus ou moins courts termes pour conquérir les marchés. Souvent il sera associé directement à

la publicité et à la promotion. Ces derniers représentant la partie la plus visible du marketing, dû au fait qu'ils y occupent une place importante.

### **Aspect stratégique du marketing**

Lambin (1986) nous dit que pour être profitable, le marketing opérationnel doit s'appuyer sur une réflexion dite, stratégique. C'est ce qui nous amène à la deuxième dimension du concept de marketing, soit l'analyse des marchés. C'est le marketing stratégique. Cette approche met en relief les " outils d'analyse, de méthodes de prévisions et d'études de marché mis en oeuvre afin de développer une approche prospective des besoins et de la demande "(Lambin 1986 p.1).

Le marketing stratégique a pour rôle principal: " d'orienter l'entreprise vers des opportunités économiques attractives pour elle, c'est-à-dire bien adaptées à ses ressources et à son savoir-faire et qui offrent un potentiel attrayant de croissance et de rentabilité " (Lambin 1986 p.6).

D'autres auteurs ont défini le marketing stratégique en allant beaucoup plus loin dans cette démarche. C'est le cas de Murray (1979) qui , pour sa part, s'est inspiré des développements de Ansoff dans le domaine de la stratégie ainsi que des argumentations d'Emery et Trist (1964) sur les relations des organisations avec leur environnement pour l'appliquer au concept de marketing.

## **Planification stratégique et stratégie**

Dans la partie précédente nous venons de définir le concept de marketing opérationnel et stratégique. Avant de commencer à discuter plus à fond de la gestion de la fonction marketing et aussi pour mieux comprendre son importance à l'intérieur de l'entreprise, il est nécessaire de traiter de la gestion dans une perspective plus globale.

La gestion a été beaucoup influencée par la pensée militaire. Par exemple , avant de passer à l'action, les militaires font une analyse de la situation et ils dressent des plans pour la bonne conduite des opérations. Ces opérations font partie d'un processus où: " leur cheminement proprement dit /.../ devra être fortement empreint d'une logique manoeuvrière à tendance militaire dont l'approche devra être marquée de méthode, de rigueur et de prudence " (Dussart 1986 p.21). Pour une entreprise ce processus s'apparente au processus de planification stratégique.

La planification stratégique, nous explique Chicha (1987), c'est: "la mise en séquence des changements décidés au niveau de la stratégie, c'est-à-dire l'ordre dans lequel ces changements seront accomplis, sans entrer dans les détails de leur réalisation " (p.9). Ce qui est en soi, une manière relativement peu compliquée de voir les choses.

Pour leur part Colbert et Filion (1990) nous proposent une définition de ce concept légèrement plus complexe mais aussi plus complète, en nous disant que la planification stratégique:

est un processus formel de planification à long terme qui permet à l'entreprise de s'adapter aux changements de son environnement en stimulant la conception d'une stratégie globale efficace afin d'atteindre ses objectifs de croissance et de rentabilité. Elle favorise la répartition optimale des ressources de l'entreprise et leur adaptation aux forces de l'environnement. La planification stratégique suppose une analyse à la fois interne (de l'entreprise) et externe (de l'environnement). Elle doit être à la fine pointe de l'actualité. Elle requiert, de la part du gestionnaire, le sens de la prévision ainsi que l'établissement de plans organisationnels et opérationnels. Une planification adéquate permet de prévoir les changements dans l'environnement et ainsi de s'y adapter plutôt que de réagir après coup. (p.214)

En effet, les entreprises auront tout avantage à faire usage de la planification stratégique, étant donné la rapidité avec laquelle s'effectuent les nombreux changements provenant de son environnement et de l'agressivité de la concurrence. Cet environnement est composé d'un ensemble de variables que l'entreprise ne peut contrôler. La plupart des auteurs sont d'accord pour dire que ces variables représentent le macro-environnement de l'entreprise et il est constitué généralement des cinq éléments suivants:

1- l'environnement démographique ( variation de population, âge etc...)

2- l'environnement politico-légal ( législations, règlements etc...)

3- l'environnement culturel ( ethnies, religion etc...)

4- l'environnement technologique ( nouvelles technologies etc...)

5- l'environnement économique ( inflation, chômage, récession etc...)

Chacun de ces environnements influence à sa manière les activités quotidiennes d'une entreprise.

De plus Colbert et Filion (1990) ajoutent que: " le processus de planification stratégique a trois composantes importantes: l'observation du passé, l'analyse du présent et la planification de l'avenir" (p.214). L'observation du passé et l'analyse du présent permettent à l'entreprise de faire le point sur sa rentabilité, sur ses forces et ses faiblesses, autrement dit sur sa situation actuelle. Quant à la planification de l'avenir, elle correspond aux choix que l'entreprise fera concernant les produits et services qu'elle veut offrir ainsi que les marchés à qui elle veut les offrir.

Les résultats de ce questionnement sur le passé, le présent et l'avenir se traduisent par la détermination de la mission et la fixation des objectifs de l'entreprise de même que l'élaboration du plan stratégique global, ou plan de manœuvre stratégique (figure 1).

La mission est souvent définie par ce qui caractérise le secteur d'activités d'une entreprise, son domaine d'intervention. Par exemple, elle peut être reliée au type de technologie, à un besoin du marché, etc. Quant aux objectifs, le dictionnaire petit Larousse illustré 1987 dit que

ce sont "des buts précis à atteindre" (p.689). Au niveau de l'entreprise ces objectifs sont souvent caractérisés par la croissance et la rentabilité.

Pour sa part le plan stratégique est: "l'énoncé en détail du calendrier complet de toutes les actions à entreprendre dans chacune des fonctions de l'organisation pour réaliser les changements décidés" (Chicha 1987 p.9). Comme nous le montre la figure 1 le plan stratégique vise à l'intégration de toutes les fonctions de l'entreprise.

Les actions entreprises par l'organisation représentent l'essence même de sa stratégie globale, et cette stratégie sera élaborée pour atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité qu'elle poursuit dans une perspective à long terme.

Le concept de stratégie a été défini par plusieurs auteurs. Ils reviennent, à peu de choses près, essentiellement aux mêmes explications.

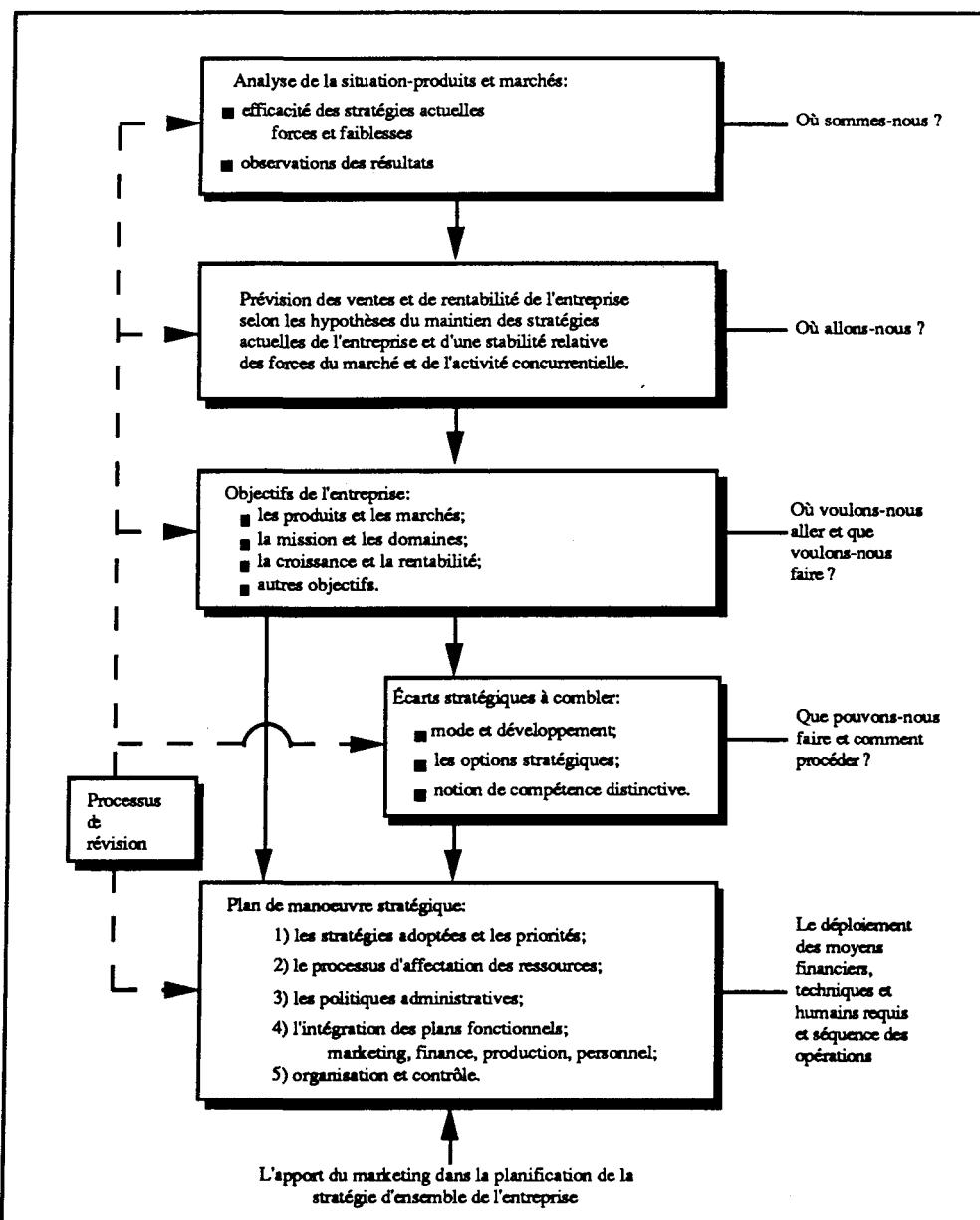
Wiersema (1983) voit la stratégie comme une séquence d'allocation des ressources à l'intérieur de l'entreprise et c'est ce qui définit sa relation avec son environnement.

Chicha (1987) dit de la stratégie qu'elle constitue :

Un ensemble cohérent de choix à portée structurelle quant aux buts et objectifs de l'organisation et aux moyens pour y parvenir, compte tenu des ressources qu'elle peut y affecter et de sa situation par rapport à un environnement en évolution. (p.6)

FIGURE 1

Les éléments d'un plan de manœuvre stratégique—  
adaptation au milieu et intégration des compétences



Source: Colbert, François, Fillion Marc, Gestion du marketing, Gaëtan Morin éditeur, 1990, p. 226

Dans l'ensemble, la littérature nous dit que la stratégie a pour principe l'allocation des ressources de l'entreprise et ce dans le but de les optimiser. C'est à dire d'obtenir un résultat maximum avec un minimum d'efforts. Au niveau global cette répartition affectera chacune des fonctions de gestion de l'organisation (production, finance, marketing, ressources humaines, recherche et développement etc...). Donc le processus de planification stratégique " prend de plus en plus l'aspect d'un processus d'allocation des ressources de l'entreprise en fonction du milieu" (Colbert et Filion 1990 p.225).

Plusieurs modèles différents traitant de la planification stratégique ont fait leur apparition depuis ces dernières années. Pensons entre autres au modèle du Boston Consulting Group et également au modèle PIMS , qui sont parmi les plus populaires. Toutefois nous croyons qu'il n'est pas pertinent, dans le cadre de notre recherche, de procéder à une analyse détaillée de ces modèles. Le modèle PIMS fera l'objet de plus d'attention au chapitre suivant.

### **Gestion du marketing**

Avec l'avènement du concept de marketing moderne, les entreprises recherchent la satisfaction du consommateur. Le marketing englobe à ce niveau toutes les activités de recherche, planification, stratégie et contrôle qui permettront au client d'être le mieux servi possible à court et long terme.

La pensée militaire est tout aussi applicable dans un contexte marketing. L'analyse des marchés (aspect stratégique) est primordiale à l'organisation afin qu'elle soit en mesure de déterminer les actions à entreprendre (aspect opérationnel) pour faire la conquête des marchés.

Le marketing opérationnel et stratégique ne s'inscrivent plus dans une bête application de règles précises mais plutôt dans une démarche de gestion de la fonction dans l'entreprise.

À ce propos la gestion de la fonction marketing peut maintenant être: " décrite par le processus général de prise de décision tel que formulé par la théorie du management soit: l'analyse, la planification, la mise en oeuvre et le contrôle" (Darmon, Laroche, Pétronf 1990 p.52). Tout comme les autres fonctions à l'intérieur de l'organisation.

La gestion du marketing n'est pas indépendante des autres fonctions de gestion de l'entreprise. Elle doit être intégrée dans le processus de planification stratégique et exécutée en fonction des ressources techniques, financières et humaines qui lui sont accordées.

Comme nous pouvons le constater avec la figure 2, la gestion du marketing est un processus composé d'activités et il tire son inspiration de la mission, des objectifs et fait corps avec la stratégie globale de l'entreprise. La figure 2 nous montre bien ce fait, et également elle nous montre quelles sont les activités qui composent la gestion du marketing.

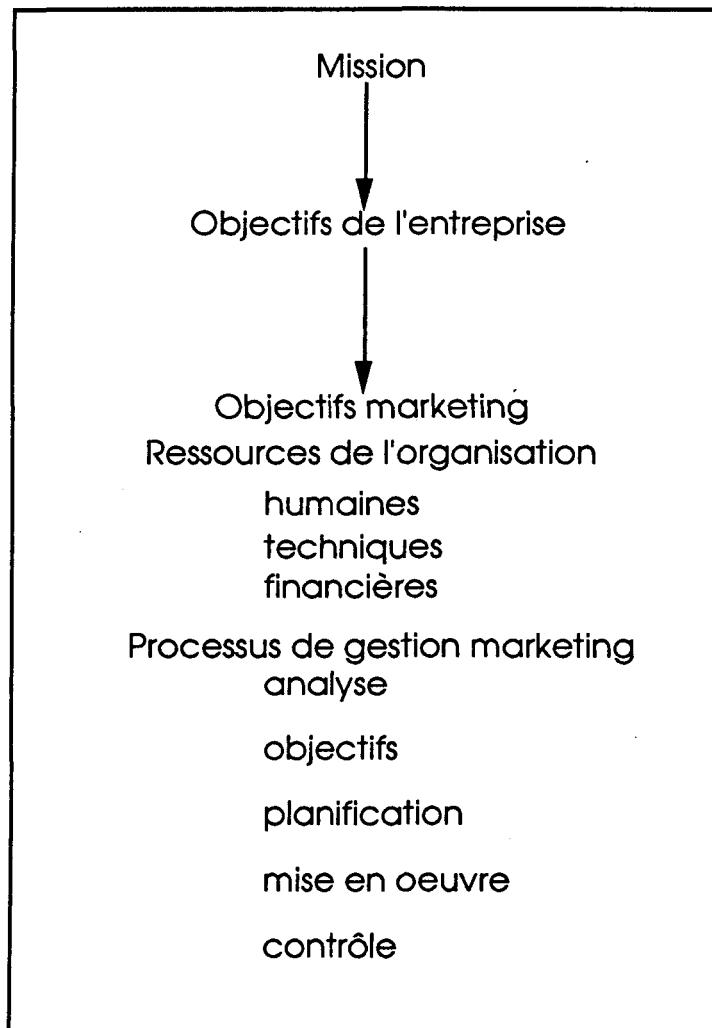
Ce processus est composé de cinq principales activités. Les deux premières composantes sont reliées à l'analyse et à la fixation des objectifs marketing. L'analyse permet de faire la prospection des différentes opportunités de marché qui s'offrent à l'entreprise. Une opportunité de marché correspond normalement à un groupe de consommateurs qui ont des besoins non satisfaits et avec lequel l'entreprise peut avoir des échanges profitables. Les outils utilisés pour faire l'analyse se concentrent surtout au niveau des études de marchés (comportement du consommateur, habitudes d'achat etc...).

Les objectifs marketing:<sup>1</sup> sont des énoncés des résultats qu'on veut atteindre dans une période de temps donné par l'application de moyens et le déploiement d'activités marketing<sup>1</sup> (Colbert et Filion 1990 p.231). Le niveau des ventes et des profits, la part de marché sont des exemples les plus courants d'objectifs marketing.

C'est justement par la réalisation de la troisième étape du processus soit la planification, que les moyens et activités de marketing seront élaborés. Comme l'indique la figure 3, la planification permet la formulation des stratégies marketing.

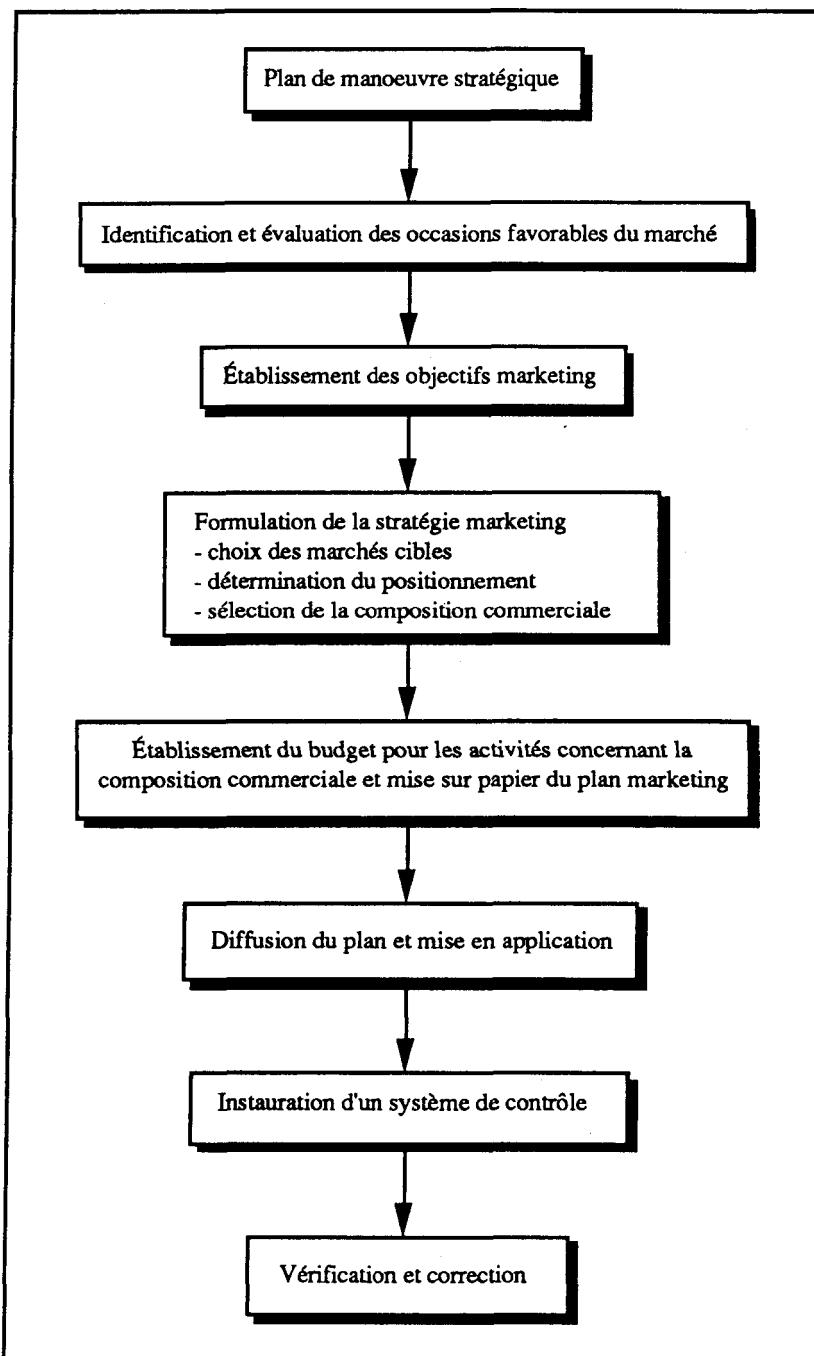
FIGURE 2

## L'entreprise



Source: Colbert, François, Fillion Marc,  
Gestion du marketing, Gaëtan Morin  
éditeur, 1990, p.17

FIGURE 3  
Processus de planification du marketing



Source: Colbert, François, Fillion Marc, Gestion du marketing, Gaëtan Morin éditeur, 1990, p.229

Les auteurs en marketing tiennent sensiblement les mêmes propos à l'égard de la stratégie marketing. On peut dire que pour formuler une stratégie de ce type, il faut: " choisir un ou plusieurs segments de marché et élaborer des programmes de marketing capable de servir ces marchés tout en assurant un profit pour l'entreprise " (Darmon, Laroche, Pétrof 1990 p.34).

La notion de segment de marché fait référence à un groupe de consommateurs actuels ou potentiels qui ont un comportement homogène face aux actions que l'entreprise va prendre pour vendre ses produits. Et par programme de marketing on entend, l'ensemble des moyens et tactiques relatifs au marketing-mix de l'entreprise. Donc la stratégie marketing détermine les modes d'actions à entreprendre pour atteindre les objectifs en transformant les ressources mises à sa disposition en avantages compétitifs pour rencontrer les besoins des consommateurs.

Suite à la formulation des stratégies, un budget sera établi pour faire la prévision des revenus (ventes par types de produits) et des dépenses marketing (coûts de mise en oeuvre des activités marketing).

Lorsque toutes ces étapes auront été franchies, l'entreprise devra préparer son plan marketing:

le plan marketing est un document qui indique les possibilités du marché et de l'entreprise, les objectifs à atteindre, la stratégie marketing envisagée, la programmation des moyens tactiques adoptés, l'établissement du budget de

ces moyens ainsi que les outils de coordonnation et de contrôle. (Colbert et Filion 1990 p.242)

Quant aux deux dernières étapes du processus de gestion du marketing: la mise en oeuvre et le contrôle, la première consiste en l'application des moyens tactiques définis par la stratégie pour obtenir les résultats désirés. Et l'opération contrôle " permet à la firme de comparer les résultats avec ses objectifs, de redresser les écarts constatés en apportant les correctifs nécessaires " (Colbert et Filion 1990 p.18).

## Conclusion

Il n'en demeure pas moins que la planification stratégique et le marketing sont complémentaires. On peut faire une sorte de parallèle entre les tâches de la gestion du marketing et celles de la planification stratégique. Ceci dû au fait que la gestion du marketing est intégrée à la planification stratégique et que chacun des processus fait une analyse de la situation et des occasions favorables. Les objectifs marketing se confondent aux objectifs généraux de l'entreprise et l'élaboration de plans d'actions et de stratégies est commune dans les deux cas.

Malgré tout ces faits, il existe des différences profondes entre ces deux processus. À se sujet Wiersema (1983) mentionne que l'on peut distinguer la gestion du marketing de la planification stratégique à l'aide de trois dimensions: l'allocation des ressources, l'adaptation et la performance. L'auteur nous dit que selon les dimensions les perspectives changent. Par exemple, au niveau de la performance, en marketing elle est surtout mesurée par les ventes et la part de marché tandis que pour la

planification stratégique on met l'emphase sur la performance financière (globale) de l'entreprise.

Évidemment, pour bon nombre de dirigeants de petites et moyennes entreprises, la plupart de ces concepts sont difficilement accessibles (souvent par manque de temps) et par le fait même difficilement applicables à la réalité quotidienne de leur entreprise. Carson (1985) illustre bien ce dernier point en nous mentionnant qu'au niveau marketing, les PME sont soumises à trois contraintes majeures soient: des ressources limitées, un manque d'expertise dans cette fonction et un impact souvent limité sur le marché.

Cela n'empêche pas pour autant les dirigeants de petites et moyennes entreprises d'adopter des moyens, tactiques et méthodes de ventes, de faire des analyses de marchés et d'utiliser des outils de planification marketing, tout en espérant en retirer une certaine performance. C'est ce que cette recherche tente de vérifier.

## **CHAPITRE III**

### **CONCEPT DE PERFORMANCE**

## CHAPITRE III

### CONCEPT DE PERFORMANCE

#### Définition

C'est Idrissa (1989) qui résume bien la notion de performance des entreprises. Il déclare à ce titre que: " le terme performance recouvre plusieurs réalités selon le champs d'intérêt " (p.132).

De plus, il nous mentionne qu'au niveau des entreprises, plusieurs théoriciens ont tenté de définir le concept de performance et de trouver des moyens pour la mesurer. Il constate que dépendamment des objectifs que l'on s'est fixés, l'angle d'approche peut être différent. Par exemple la performance sera vue différemment par un directeur de production d'une entreprise et par un actionnaire de la même entreprise. Également Idrissa affirme que le concept de performance " est lié à la nature des ressources que l'on est amené à gérer et surtout de l'objectif que l'on poursuit " (Idrissa 1989 p.133).

Le fait qu'il n'y ait pas de définition unique en ce qui regarde la performance, et qu'il existe de nombreuses façons de l'estimer, peut rendre difficile son application à une recherche.

La littérature en marketing nous a permis de constater que la performance est souvent calculée à l'aide de ratios. En tête de liste on

découvre le retour sur investissement ( ROI ). Viennent ensuite les mesures de variation dans la part de marché, les ventes et les profits qui sont couramment utilisées.

Dans le cadre de notre recherche, la mesure de la performance sera effectuée à l'aide du modèle de prédiction de la faillite CA-SCORE développé par Messieurs Jean Legault et Pierre Véronneau (1986).

### **Historique du modèle CA—SCORE**

C'est en 1984 que l'Ordre des Comptables Agréés du Québec, par le biais de son président, fait part de son inquiétude face aux nombreuses faillites survenues au Québec. Un mandat pour effectuer la recherche fut confié à Messieurs Legault et Véronneau de l'Université du Québec à Montréal.

L'objet de cette recherche était de construire un modèle, à partir de données recueillies auprès de 173 entreprises. Ce modèle avait comme principal objectif d'identifier les facteurs de prévention de la faillite.

Une revue de la littérature leur a permis d'examiner l'ensemble des modèles existants, tant américains que canadiens. En général, les modèles ont tous été élaborés à partir de ratios financiers en utilisant différents outils statistiques. Dans le cas du modèle CA-SCORE, le logiciel SPSS a été employé comme outil de traitement statistique. L'analyse discriminante fut sélectionnée, parmi les méthodes statistiques, pour

trouver la meilleure combinaison possible. Cette combinaison avait pour but de diviser, à partir de trente ratios financiers, les entreprises en deux groupes, les saines et les faillies.

Bien entendu le but de notre recherche n'est pas de faire une rétrospective précise de tous ces modèles, mais plutôt d'arriver à mesurer la performance des entreprises grâce à l'un d'eux.

### **Présentation du modèle CA-SCORE**

Deux échantillons d'entreprises furent utilisés pour valider le modèle CA-SCORE. Le premier échantillon comprenait 84 entreprises et le deuxième, 78 entreprises.

Legault et Véronneau (1986) décrivent leur modèle de la manière suivante:

CA-SCORE est un modèle analytique qui permet d'évaluer la santé financière d'une entreprise. Il a été développé scientifiquement à partir d'un échantillon d'états financiers de PME manufacturières québécoises dont environ la moitié étaient des entreprises saines et l'autre moitié des faillies. Une trentaine de ratios financiers ont été mis à contribution. (p.28)

Ce qui rend ce modèle intéressant et ce qui, par le fait même, justifie son choix, c'est qu'il est applicable exclusivement aux PME manufacturières québécoises. De plus il existe plusieurs usages possibles, entre autres, le diagnostic de la santé financière d'une entreprise, autrement dit pour nos besoins, la performance.

Le modèle s'appuie essentiellement sur les trois ratios financiers suivants:

- 1- investissement des actionnaires par rapport à l'actif total
- 2- bénéfices avant impôt et postes extraordinaire par rapport à l'actif total
- 3- ventes de l'exercice précédent par rapport à l'actif total de l'exercice précédent.

Or, les ratios financiers retenus par le modèle du CA-SCORE permettent de mesurer la rentabilité et la solvabilité. Les ratios Ventes/Actif et Bénéfices avant impôt et postes extraordinaire plus frais financiers/Actif sont des indices de rentabilité. Le ratio Investissement des actionnaires/Actif est un indice de solvabilité. (Legault et Véronneau 1986 p.30)

Le modèle CA-SCORE s'énonce par une formule et il se calcule de la manière suivante:

$$\begin{aligned}
 \text{CA-SCORE} = & 4.5913 \times \frac{\text{Investissement des actionnaires (1)}}{\text{Actif total (1)}} \\
 & + 4.5080 \times \frac{\text{B.A.I.* et postes extraordinaire + frais financiers (1)}}{\text{Actif total(1)}} \\
 & + 0.3936 \times \frac{\text{Ventes (2)} - 2.7616}{\text{actif total (2)}}
 \end{aligned}$$

\* B.A.I. bénéfice avant impôt

(1)chiffres tirés du dernier exercice financier

(2)chiffres tirés de l'exercice précédent le dernier exercice financier

### **Caractéristiques du modèle CA-SCORE**

Legault et Véronneau (1986) nous disent pour fins d'analyses que CA-SCORE "est exprimé par un chiffre positif ou négatif " (p.43). La valeur de CA-SCORE oscillera autour de - 0.3.

Pour savoir si une entreprise évolue dans une situation financière saine, il nous faut observer un score beaucoup plus grand que - 0.3. Legault et Véronneau (1986) mentionnent que " plus le score est élevé et plus la santé financière est bonne " (p.43). Le CA-SCORE moyen pour une entreprise saine est d'environ + 0.7.

Les auteurs déclarent également que :

Un score négatif ou près de - 0.3 est un signal d'alarme indiquant l'apparence de graves difficultés financières. Plus le score est faible et plus la menace de faillite est grande. Le CA-SCORE moyen pour une entreprise faillie est de - 1.2. (p.43)

Le tableau qui suit montre que le CA-SCORE a classé d'une manière correcte 79 % des entreprises saines et 100 % des entreprises faillies faisant partie de l'échantillon original.

TABLEAU 1

## Classement du premier échantillon

		CLASSEMENT PREVU	
		SAINES	FAILLIES
CLASSEMENT REEL	SAINES	48	13
	FAILLIES	0	30
TOTAL	91	48	43

Source: Legault, Jean, Véronneau, Pierre, CA-SCORE  
un modèle de prévision de la faillite, Ordre des  
comptables agréés du Québec, Décembre 1986,  
p.44

Le modèle fut également testé sur un deuxième échantillon  
d'entreprises saines et faillies et le tableau 2 ci-dessous nous fait part des  
résultats de cette seconde validation.

TABLEAU 2

## Classement du deuxième échantillon

		CLASSEMENT PREVU	
		SAINES	FAILLIES
CLASSEMENT REEL			
SAINES	30	23	7 23%
FAILLIES	30	3 10%	27 90%
TOTAL	60	26	34

Source: Legault, Jean, Véronneau, Pierre, CA-SCORE un modèle de prévision de la faillite, Ordre des comptables agréés du Québec, Décembre 1986, p.44

**Critère de sélection de la performance des entreprises**

Pour les besoins de notre recherche une entreprise connaîtra une bonne performance lorsque son CA-SCORE sera supérieur à  $-0.3$ . Et lorsqu'il sera inférieur à cette valeur la performance de l'entreprise sera considérée comme mauvaise. Évidemment un score plus petit que  $-0.3$  n'indique pas automatiquement que l'entreprise est en faillite mais il est un signe précurseur d'une santé financière en difficulté.

## **CHAPITRE IV**

### **GESTION DU MARKETING ET PERFORMANCE**

## CHAPITRE IV

### **GESTION DU MARKETING ET PERFORMANCE**

#### **Introduction**

"La performance des entreprises est-elle déterminée par des facteurs internes et externes ou bien plutôt par sa stratégie?" (Chicha 1987 p.10).

Cet auteur n'est pas le seul à s'être posé cette question. De leur côté Sharma et Mahajan (1980) mentionnent que: premièrement, la performance d'une entreprise est influencée par une variété de facteurs émanant de l'extérieur de l'entreprise et au-delà du contrôle de ses dirigeants (variables incontrôlables). Les autres facteurs influençant la performance d'une entreprise proviennent de l'intérieur de celle-ci.

Ils nous disent de plus que c'est à travers un processus continu de formulation et d'exécution des stratégies de marketing que l'entreprise peut performer.

Chicha (1987) affirme qu'il existe une relation directe entre les intrants endogènes (facteurs internes) et la performance. Par exemple, un facteur interne pourrait être associé à une fonction de gestion dans l'entreprise.

Comme il a été mentionné dans la partie précédente, il peut exister diverses façons de mesurer la performance d'une entreprise. Et ce avec une certaine facilité. Ce qui rend la chose difficile, c'est d'arriver à expliquer cette performance à l'aide d'autres variables. Notre recherche se penche donc sur cette difficulté en tentant de vérifier la relation existant entre un facteur interne, la gestion du marketing, et la performance de l'entreprise.

La littérature, dans ce domaine particulier, s'est avérée très peu abondante voire même rare. Toutefois elle nous a permis de mettre en évidence certaines recherches ayant un rapport avec les travaux que nous avons entrepris.

Nous avons pu diviser la revue de la littérature en quelques groupes de recherche. Nous avons remarqué que dans le premier groupe, les recherches se concentraient sur la planification stratégique et la performance.

### **Recherches sur la planification stratégique**

C'est au début des années 70 que la Harvard Business School et le Marketing Science Institute, en collaboration avec la Compagnie General Electric, ont démaré le projet PIMS. PIMS signifiant " profit impact of marketing strategies ".

Ce projet visait essentiellement à identifier les facteurs reliés à la rentabilité des investissements des entreprises. Les données nécessaires

à l'élaboration de ce modèle ont été recueillies auprès de 620 entreprises. Et au début des années 80, le nombre d'entreprises ayant participé à ce projet se chiffrait aux environs de 2000.

Un des objectifs du modèle PIMS était de connaître les variables qui influencent la performance (calculée avec le ratio ROI, retour sur investissement) et ce pour différents types d'activités. Schoeffler, Buzzell et Heany (1974) nous disent que l'ensemble des informations recueillies auprès des entreprises a permis d'identifier 37 facteurs ayant une incidence directe sur le ROI. Dussart (1986) regroupe ces facteurs en cinq grandes catégories:

1-Attrait du marché ( taux de croissance du marché )

2-Performance concurrentielle ( part de marché absolue et relative, qualité du produit, profondeur de la gamme de produit )

3-Structure capitalistique ( volume des investissements, capital immobilisé, intégration verticale )

4-Allocation des ressources ( dépenses de marketing, recherche et développement, et développement de nouveaux produits )

5-Évolution de la performance concurrentielle ( évolution de la part de marché )

C'est à partir des résultats de cette recherche que sont apparus les premiers signes d'une relation entre le marketing et la performance,

démontrant ainsi, qu'il existe bien un lien entre la part de marché d'une entreprise et sa rentabilité (Buzzel, Gale et Sultan 1975; Buzzel et Wiersema 1981). Le modèle PIMS est considéré comme l'un des plus applicables à la planification des activités de marketing dans les entreprises.

Dans un même ordre d'idées, Ackselberg et Arlow (1985) ont étudié la planification et la performance auprès de 135 petites entreprises (échantillon final). À l'aide d'un questionnaire ils ont examiné deux points particuliers. Le premier point concernait certaines activités de planification comme la fixation d'objectifs, l'analyse des forces et faiblesses, les budgets, l'élaboration de stratégies alternatives etc... Le second point consistait à évaluer la performance en étudiant la variation du niveau des ventes et des profits pendant les trois dernières années.

Une de leurs hypothèses voulait qu'il existe une relation significative et positive entre la planification et la performance. Des analyses de corrélation et de chi carré furent utilisées pour confirmer leurs hypothèses. Ces deux chercheurs ont réussi à confirmer que plus une petite entreprise utilise les activités de planification, meilleure est sa performance.

Par contre d'autres recherches, au niveau de la planification stratégique dans les PME, ont démontré qu'elle était très peu utilisée (Jones, 1982; Moyer, 1982; Sexton et Van Auken, 1982; Stoner, 1983; Robinson et Littlejohn, 1981; Van Hoorn, 1979).

### **Recherches sur la planification du marketing**

Le deuxième groupe de recherches dont fait état la littérature concerne plus spécifiquement une des activités de gestion du marketing, soit la planification du marketing (ainsi que la stratégie) dans les entreprises.

Pour leur part, Stasch et Lanktree (1980) ont fait une étude comparative des procédures de planification marketing dans six grandes entreprises. Chacune de ces entreprises était une filiale d'une grande corporation. Ces entreprises évoluaient dans deux secteurs d'activités précis soient l'alimentation et les cosmétiques. Des entrevues d'une durée de 30 à 40 minutes ont été menées auprès de 52 individus, où 42 d'entre eux étaient directement impliqués dans la planification marketing de leur organisation.

Les activités contenues dans le plan marketing, le rôle joué par les consultants externes (recherche, publicité) sont des exemples des procédures qu'ils ont étudiées. Leur recherche démontre que se sont les organisations qui ont le plus utilisé les procédures de planification du marketing, qui ont connu le plus de succès sur le marché.

Dans une autre étude, Cossé et Swan (1983) ont mis en relation la planification marketing et la gestion des produits. Des éléments tels, la prévision des ventes, la prévision de la part de marché, la part de marché relative, la valeur de la part de marché ont été identifiés comme

des composantes de la planification du marketing. Les résultats obtenus dans cette recherche font état de la faible adéquation des entreprises à la planification stratégique, et les auteurs constatent qu'il y a place à amélioration dans les pratiques de planification de la part des entreprises sous étude.

Cooper (1979) s'est penché sur les éléments qui contribuent au succès ou à l'échec des nouveaux produits industriels. Son échantillon était formé de 177 entreprises (taux de réponse de 69 %) provenant du Québec et de l'Ontario. Un questionnaire fut utilisé pour sonder ces entreprises. Cooper (1979) a pu étudier, à l'aide de son échantillon, 102 produits succès et 93 produits échec.

Cooper (1979) a développé une liste de 77 variables, qui étaient toutes susceptibles d'influencer les résultats (succès ou échec) des nouveaux produits. Une analyse factorielle lui a permis de regrouper ces 77 variables en 18 groupes (facteurs) distincts. Onze des 18 facteurs ont été retenus par une analyse discriminante comme faisant la différence entre les succès et les échecs. Les résultats de la recherche démontrent que deux des trois facteurs contribuant au succès des produits industriels relèvent directement de la fonction marketing.

### **Recherches sur la gestion du marketing**

Le troisième groupe de recherches se rapproche davantage de notre champs d'étude sans toutefois donner d'informations précises sur les activités de gestion du marketing.

McKee, Varadajan et Pride (1987) ont étudié l'effet de la stratégie et des tactiques marketing sur la performance des entreprises et ce dans divers environnements de marché. Toutes les entreprises sous étude étaient des institutions bancaires. Un taux de réponses de 59 % leur a permis d'obtenir un total de 333 répondants. L'échantillon final était réparti dans 31 régions métropolitaines, constituant ainsi 31 marchés différents, ce qui donnait aux chercheurs la chance d'évaluer de manière objective les changements survenants dans ces divers environnements.

Chacune des banques a fait l'objet d'une évaluation au niveau de son type de stratégie. Le type de stratégie dans l'organisation correspondait à la typologie de Miles et Snow (1978). Cette typologie se base sur la capacité d'adaptation de l'entreprise par rapport à son orientation produit-marché. Elle reconnaît quatre types de stratégies d'entreprise allant d'une faible capacité d'adaptation à une très forte capacité d'adaptation.

Une analyse factorielle fut mise à profit pour regrouper en huit catégories, 27 variables associées aux tactiques de marketing.

Quant à la performance, elle a été mesurée à l'aide de trois ratios soient: le taux de changement dans la part de marché sur une période de temps donné, le retour sur les actifs et le retour sur l'équité.

Une de leurs hypothèses mentionnait que la relation entre la stratégie et les tactiques marketing n'était pas affectée par l'environnement du marché. Cette hypothèse fut confirmée. Leur modèle

a également démontré la congruence entre la stratégie de l'entreprise et l'effort marketing, c'est à dire que plus une entreprise utilise des tactiques de marketing plus elle a une forte capacité d'adaptation à son environnement. D'autres travaux utilisant la même approche ont donné des résultats similaires, entre autres ceux de McDaniel et Kolari (1987).

Encore plus près de notre champs d'étude, Peterson et Lill (1981) ont fait une recherche sur les facteurs de marketing reliés au succès des petites entreprises. L'objectif de leur recherche était d'identifier les caractéristiques de marketing qui différencient les entreprises qui connaissent le succès de celles qui ne le connaissent pas.

Pour savoir si l'entreprise connaissait le succès, ils ont évalué la performance de chaque entreprise à l'aide du montant des ventes des trois dernières années financières.

En tout, 71 entreprises ont participé à l'étude. Le tableau qui suit rend compte des résultats de leur recherche. On peut y voir notamment que des différences importantes existent entre les deux groupes d'entreprises.

Les deux auteurs en viennent à conclure que les entreprises les plus profitables sont celles dont les buts et les objectifs sont les plus clairement définis et qui sont orientées vers la satisfaction du consommateur.

TABLEAU 3  
Nombre d'entreprises possédant chacune des caractéristiques marketing en fonction de la profitabilité

Caractéristiques	Nombre d'entreprises profitables présentant les caractéristiques	Nombre d'entreprises non-profitables présentant les caractéristiques	Difference
Objectifs orientés vers le profit	14	7	7
Objectifs orientés vers le consommateur	29	6	23
Marché cible	21	7	14
Utilisation intensive du bouche à oreille	17	3	14
Utilisation intensive de la publicité à la radio et dans les journaux	9	2	7
Important budget de publicité	16	7	9
Niveau de ventes élevé	7	0	7
Plusieurs services offerts	18	1	17
Prédominance du capital	11	6	5
Politiques marketing, buts et objectifs clairement définis	25	2	23

Source : Traduction de: Peterson, Robin T. et Lill, David J., An examination of marketing factors related to small business success , Journal of small business management, Octobre 1981, p. 67

Un des deux auteurs discutés ci-dessus, Peterson (1989), a fait une recherche auprès d'un groupe de gérants de petites entreprises afin de découvrir les raisons pour lesquelles les concepts de marketing et de planification étaient ou n'étaient pas acceptés.

Un échantillon de 483 petites entreprises fut retenu pour fins d'analyses. À l'intérieur de cet échantillon, 290 entreprises étaient des commerces de détail, 118 étaient des entreprises de services, 38 des petits manufacturiers, 21 des grossistes et 16 autres entreprises.

Pour obtenir ses informations, Peterson (1989) avait préalablement défini les quatre concepts rattachés au marketing. Les concepts concernaient les différentes optiques que l'on peut avoir en marketing, soient les optiques production, vente, marketing et marketing sociétal. Nous rappelons ici que nous avons fait état de ces optiques dans la première partie de ce chapitre.

Les répondants étaient appellés à décrire selon quelle optique évoluait leur entreprise ainsi qu'à donner les raisons en faveur et en désaccord avec l'adoption du concept marketing.

Les résultats démontrent que sur l'ensemble des répondants, c'est le concept vente qui prévaut suivi de près par le concept marketing. Comme on peut le voir aussi dans le tableau suivant, au niveau des entreprises manufacturières, c'est le concept production qui sort grand gagnant.

TABLEAU 4

Nombre d'entreprises en fonction de la  
philosophie proposée

Philosophie	Industrie									
	Commerce de détail		Service		Manu-facturière		Grossiste	Autre	Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Production	24	8.3	45	38.1	22	57.9	3	14.3	5	31.3
Ventes	104	35.9	49	41.6	10	26.3	12	57.2	4	25.0
Marketing	144	49.7	14	11.0	4	10.5	5	19.0	5	31.2
Sociétale	18	6.1	11	9.3	2	5.3	2	9.5	2	12.5
Total	290	100	118	100	38	100	21	100	16	100
									483	100

Source: Traduction de: Peterson, Robert T., Small business adoption of the marketing concept vs. other business strategies, Journal of Small Business Management, Janvier 1989, p.41

Le tableau de la page suivante nous donne les raisons de l'adoption du concept de marketing dans l'entreprise. On peut voir que la principale raison est que le concept de marketing est le meilleur moyen pour atteindre les buts de l'entreprise.

TABLEAU 5

Raisons évoquées par les entreprises pour  
adopter le concept de marketing

	Fréquence des réponses	
	Nombre	Pourcentage
Meilleur moyen d'atteindre les objectifs de l'entreprise	115	37
Les autres philosophies ne fonctionnent pas	90	29
Lu ou entendu parler d'une utilisation réussie dans d'autres entreprises	53	17
Le concept semble logique-jugé valable	53	17
Appris au cours de séminaires de gestion	37	12
Appris au cours d'études collégiales	28	9
Suggéré par un consultant	16	5
Désireux de l'essayer	9	3
Autre	9	3
<b>TOTAL</b>	<b>312</b>	

Source: Traduction de: Peterson, Robert T.,Small business adoption of the marketing concept vs. other business strategies, Journal of Small Business Management, Janvier 1989, p.42

Peterson (1989) nous révèle que peu d'entreprises de type manufacturier sont favorables à l'adoption du concept de marketing. Et que les principales raisons pour ne pas l'adopter étaient dûes au fait que: les besoins des consommateurs varient beaucoup trop et qu'ils sont

difficiles à déterminer. En général, les gestionnaires des petites entreprises sont très ouverts à l'adoption du concept marketing dans le futur.

Dans un autre ordre d'idées, Cronin et Skinner (1984) ont développé un modèle permettant de tester la relation entre les résultats marketing d'une entreprise, sa situation financière et sa performance. Ils se sont intéressés aux résultats que procure l'utilisation du marketing, plutôt qu'aux activités elles-mêmes.

L'objectif premier était de déterminer l'impact des résultats marketing sur les conditions financières. Sur le plan méthodologique, ils ont utilisé des banques de données informatisées pour obtenir leurs informations. L'échantillon consistait en des données concernant 35 chaînes de supermarchés qui au total représentaient 315 commerces.

Un ratio fut utilisé pour estimer la performance, deux ratios pour la situation financière et sept mesures de résultats marketing. Le tableau qui suit indique de façon précise les variables mesurées dans leur recherche.

TABLEAU 6

Types de ratios en fonction des variables mesurées

Mesure des variables de l'étude	
Variables	Mesures
Profitabilité	1. Rendement de l'actif total
Structure financière	1. Liquidité (actif à court terme/passif à court terme) 2. Effet de levier (passif total/valeur nette)
Résultats marketing	1. Part de marché (part moyenne de marché ) 2. Volume des ventes (ventes annuelles nettes en dollars) 3. Marge brute [(ventes nettes-coût des marchandises vendues)/ventes nettes] 4. Rotation de l'inventaire (ventes nettes/inventaire moyen à la fin) 5. Ventes nettes indexées (ventes de l'année courante/ventes de la première année examinée) 6. Ventes nettes par employé (ventes nettes/nombre moyen d'employés) 7. Ventes nettes au pied carré (ventes nettes/nombre de pied carré moyen d'espace de vente)

Source: Traduction de: Cronin, Joseph J., Skinner Steven J., Marketing outcomes, financial conditions, and retail profit performance, Journal of Retailing, Vol. 60 No. 4, 1984, p.14

Une des hypothèses de départ suggérait une relation causale à savoir que les résultats marketing et la situation financière prédisent la performance. Également, ils posaient l'hypothèse que les résultats marketing influencent la situation financière.

Le coefficient de corrélation de Pearson fut employé pour analyser les relations entre les variables. Les résultats de leur recherche démontrent l'existence d'un lien causal entre les résultats marketing, la situation financière et la performance. Leurs résultats confirment les recherches qui ont été faites dans ce domaine, à savoir que les actions financières et marketing affectent la capacité de l'entreprise à faire des profits.

Ce sont sans contredit, les travaux de Filiatreaut et Chébat (1985) sur les pratiques de gestion du marketing dans les entreprises manufacturières québécoises qui nous ont été les plus révélateurs. Leur étude faisait la comparaison entre les activités de gestion du marketing des grandes et des petites et moyennes entreprises.

Les objectifs de leur recherche étaient d'identifier l'importance relative de la fonction marketing dans la gestion des entreprises et de décrire certaines pratiques et activités de gestion du marketing.

Ils ont choisi au hasard 2500 entreprises manufacturières québécoises listées chez Dun & Bradstreet. Un questionnaire fut expédié par la poste avec une lettre de présentation. Le nombre de questionnaires retournés fut de 437. De ce nombre, 406 questionnaires ont été utilisés pour fin d'analyse. L'échantillon final étant composé de 66 grandes entreprises et de 340 PME.

Leur recherche a permis de mettre en évidence certaines pratiques aux niveaux de la budgetisation, de la planification du marketing et de l'utilisation d'activités reliées à la gestion du marketing. Ils

ont également pu faire la comparaison de leurs résultats entre les grandes et les petites et moyennes entreprises.

Les travaux de ces deux chercheurs ont beaucoup influencé le déroulement de cette recherche. Ce que nous retenons de plus important dans leur recherche, c'est le soin apporté au choix des pratiques et activités de gestion du marketing. Nous verrons plus loin que nous nous servirons des mêmes variables que Filiatreaut et Chébat (1985) ont utilisées dans leur recherche.

### **Conclusion**

Comme nous pouvons le constater, la littérature nous révèle qu'il y a peu d'études empiriques qui ont été réalisées dans notre champs d'étude. La plupart de ces recherches mettent en évidence les résultats que procurent une bonne utilisation du marketing dans les entreprises. L'accent est mis sur l'effet plutôt que sur la cause.

De plus ces recherches nous informent de l'importance de la planification du marketing, de la planification stratégique et de la nature de la fonction marketing dans les entreprises, sans toutefois s'attarder vraiment à la pratique de la gestion du marketing comme telle.

**CHAPITRE V**

**HYPOTHESES DE RECHERCHE**

## CHAPITRE V

### HYPOTHESES DE RECHERCHE

#### Définition

Selon Aktouf (1987) une hypothèse est: " la formulation pro forma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement " (p.57).

Perrien, Chéron et Zins (1984 p.40) disent qu'une hypothèse doit satisfaire à deux conditions particulières:

1- elle doit énoncer une relation entre deux variables

2- elle doit pouvoir être facilement traitée.

En accord avec Emory (1980), Idrissa (1989) nous dit qu'il existe deux types d'hypothèses, soient les hypothèses descriptives et les hypothèses relationnelles.

Dans le premier cas, il remarque que ce type d'hypothèse fait état de l'existence, de la taille, de la forme ou de la distribution de certaines variables. Le second cas, soient les hypothèses relationnelles, étant réservé aux relations dites corrélationnelles et causales. Pour ce qui est des hypothèses corrélationnelles, Idrissa indique qu'il s'agit de l'existence de lien simple (sans aucune relation de causalité) entre deux ou plusieurs

variables. L'hypothèse causale signifiant qu'il existe un lien de cause à effet, c'est à dire que l'on peut expliquer la relation entre une ou des variables par une autre variable.

### **Formulation des hypothèses**

La revue de la littérature du chapitre précédent nous indique qu'il y a tout lieu de croire à l'existence d'un lien entre le marketing et la performance. Ce qui rejoint l'objectif général de notre recherche qui est d'établir l'existence d'une relation entre les activités de gestion du marketing et la performance.

Afin d'atteindre cet objectif et de répondre à notre question de recherche, il nous faut donc supposer des relations entre certaines variables.

Ce sont donc ces suppositions qui formeront nos hypothèses de recherche, et que l'on peut diviser en deux groupes distincts.

Groupe d'hypothèses corrélationnelles:

#### **HYPOTHESE THÉORIQUE # 1**

- Il existe une relation significative entre les activités de gestion du marketing et la performance.

## HYPOTHESE THÉORIQUE # 2

- Il existe une relation significative entre le niveau des dépenses de marketing d'une entreprise et sa performance.

Groupe d'hypothèses causales:

## HYPOTHESE THÉORIQUE # 3

- Plus une entreprise aura tendance à avoir un niveau élevé de dépenses marketing, meilleure sera sa performance.

## HYPOTHESE THÉORIQUE # 4

- Plus une entreprise aura tendance à pratiquer les activités de budgétisation, meilleure sera sa performance.

## HYPOTHESE THÉORIQUE # 5

- Plus une entreprise aura tendance à pratiquer les activités d'analyse et de recherche, meilleure sera sa performance.

## HYPOTHESE THÉORIQUE # 6

- Plus une entreprise aura tendance à pratiquer les activités de planification du marketing, meilleure sera sa performance.

### HYPOTHESE THÉORIQUE # 7

- Plus une entreprise aura tendance à pratiquer les activités reliées au marketing-mix, meilleure sera sa performance.

En vérifiant ces hypothèses, il nous sera permis de comprendre si effectivement nous pouvons supposer que les activités de gestion du marketing des PME manufacturières québécoises sont en relation avec la performance.

**CHAPITRE VI**

**MÉTHODOLOGIE**

## CHAPITRE VI

### MÉTHODOLOGIE

#### **Définition**

La méthodologie, nous dit Lalonde (1985) : " porte sur le choix des moyens et processus nous permettant de répondre à des questions de recherche " (p.146).

C'est pourquoi ce chapitre est réservé à la définition de l'ensemble des variables de notre recherche utilisées pour mesurer les principaux concepts énoncés précédemment. Et également, nous regarderons de près l'ensemble des procédures requises pour l'élaboration des points suivants soient: l'instrument de recherche, le plan d'échantillonnage, la collecte des données ainsi que le traitement et l'analyse des données.

#### **Présentation des variables**

L'élaboration des concepts dans une recherche doit inévitablement aboutir à leur opérationnalisation, plus précisément " on passe du langage abstrait au langage concret " (Gauthier 1986 p.521).

C'est donc pour arriver à concrétiser nos concepts qu'il faut leur donner la forme de variables. Ces variables peuvent être classées d'après leurs propriétés mathématiques c'est à dire par le type d'échelle

(niveau) de mesure employé lors de la saisie des données. " Il existe trois types d'échelle permettant de mesurer la valeur du phénomène ou du concept étudié: l'échelle nominale, l'échelle ordinaire et l'échelle intervalle " (Ouellet 1981 p.115).

L'échelle nominale consiste à mesurer les variables à l'aide de catégories exclusives. Par exemple lorsque la variable peut être évaluée par un oui ou par un non.

Pour sa part l'échelle ordinaire " permet d'ordonner des objets en fonction du fait qu'ils possèdent une caractéristique commune à des degrés différents " (Perrien, Chéron, Zins 1984 p.356). Les catégories de réponses sont énumérées dans un certain ordre, par exemple: pas d'accord, plus ou moins d'accord et tout à fait d'accord.

Et pour finir, l'échelle intervalle permet aux variables " de prendre une infinité de valeurs numériques " (Ouellet 1981.p.116). La mesure du CA-SCORE pour les besoins de notre recherche est un exemple d'échelle intervalle.

Rappelons que l'objectif visé par cette recherche est d'établir l'existence d'un lien entre les activités de gestion du marketing et la performance. La gestion du marketing est composée principalement de quatre activités, l'analyse, la planification, la mise en oeuvre et le contrôle. Chacune de ces activités peut à son tour se décomposer en un ensemble de moyens, méthodes et tactiques qui permettent leur accomplissement. Ce sont ces moyens, ces méthodes et ces tactiques

qui nous serviront de variables dans la mesure des activités de gestion du marketing auprès des entreprises de notre échantillon.

Fait important, dans leur recherche Filiatreault et Chébat (1985) ont déjà identifié une série de pratiques et d'activités de gestion du marketing. C'est de cette même manière que les variables utilisées dans notre étude seront définies et mesurées.

### **Variables du marketing-mix**

Comme le mentionnait Lambin (1986), l'aspect opérationnel de la gestion du marketing est composé des moyens tactiques relevant du produit, du prix, de la distribution et de la communication. Au niveau de notre recherche, cela se traduit par l'analyse des variables suivantes :

- publication d'un catalogue (brochure de présentation des produits)
- publication d'une liste de prix
- meeting annuel de vente avec les vendeurs de l'entreprise
- meeting avec les intermédiaires du réseau de distribution (grossistes, détaillants)
- participation à une foire commerciale ou industrielle
- participation comme exposant à un congrès ou une exposition
- publicité radiophonique

- publicité à la télévision
- publicité rédactionnelle dans les journaux, magazines, revues spécialisées
- activités de relations publiques
- télémarketing: vente et sollicitation par téléphone
- bulletin pour le personnel: informations sur les activités internes et externes de l'entreprise

Les activités que l'on retrouve ici sont plus orientées vers la publicité et la promotion. Les activités concernant le produit, le prix et la distribution représentent en elles-même des caractéristiques uniques à chaque entreprise.

Ces variables sont mesurées à l'aide d'une échelle nominale à cinq niveaux, où l'on demande aux répondants si ces activités sont effectuées au sein de leur entreprise, si oui, le sont-elles par la fonction marketing, conjointement par la fonction marketing et un service externe ou uniquement par un service externe.

Quant aux éléments stratégiques de la gestion du marketing que nous désirons évaluer, ils correspondent davantage aux activités reliées à l'analyse, à la planification et à la mise en oeuvre. Lambin nous les décrivait plutôt comme des outils d'analyse (incluant les activités de recherche) et des méthodes de prévision et d'études de marchés.

## **Variables d'analyse et de recherche**

Les variables d'analyse et de recherche sont appréciées à l'aide de la même échelle de mesure utilisée pour les activités concernant la composition commerciale. Ces variables se divisent en cinq catégories que l'on peut décrire comme suit :

### **1- Analyse des ventes:**

- quotas de vente: objectifs de vente (en dollars ou en unités) assignés à un vendeur pour une période de temps donnée
- rénumération des vendeurs: système de rénumération des vendeurs, salaire fixe comprenant une certaine commission
- étude de promotion: fait référence aux types de promotion que l'entreprise peut utiliser, communication de masse (publicité) ou vente personnalisée à l'aide de représentants.

### **2- Études de produits**

- acceptation et potentiel de nouveaux produits: évaluation du produit selon des critères de sélection, en rapport avec les objectifs et les ressources de l'entreprise ainsi que l'évaluation de la demande probable du nouveau produit
- évaluation des produits existants: forces et faiblesses des produits que l'entreprise commercialise actuellement

- évaluation des produits concurrents: forces et faiblesses des produits mis en marché par les concurrents

- tests de nouveaux produits: tests fait auprès d'un groupe de consommateurs qui transmettent leurs impressions sur tous les aspects du produit.

### 3- Études de marchés:

- part du marché: ventes de l'entreprise par rapport à l'ensemble des ventes de toutes les entreprises oeuvrant dans le même secteur d'activités sur un territoire donné

- caractéristiques du marché: étude sur les besoins des consommateurs

- prévision économique: étude sur l'état et les tendances de l'économie, le niveau de revenu, le crédit etc..

- localisation d'usine: étude des sites potentiels à l'implantation d'une usine, d'un entrepôt, d'un magasin, d'un bureau etc..qui va permettre à l'entreprise de réduire ses coûts, d'accroître ses ventes tout en se rapprochant de sa clientèle ou de ses fournisseurs

- acquisition: étude en vue de faire l'acquisition de brevet d'invention, de nouvelle technologie, d'équipement, de service

- exportation: étude sur la possibilité de vendre des produits dans de nouveaux territoires étrangers à l'entreprise

- comportement du consommateur: étude de la clientèle, de ses motivations et de ses habitudes de consommation

- attitudes des employés: étude concernant les prédispositions des employés face aux produits et aux actions de l'entreprise sur les marchés.

#### 4- Étude de publicité:

- motivation: étude psychographique (style de vie, personnalité) des consommateurs

- médias: concerne la sélection d'un ou de plusieurs médias (supports à la communication: journaux, radio, télévision, revues etc...) afin de véhiculer l'information en fonction de la clientèle visée

- efficacité: mesure des résultats de la campagne de communication aux niveaux des ventes, de la perception et de la compréhension du message etc...

#### 5- Travaux de planification et contrôle:

- plan annuel de marketing: l'entreprise fait-elle un plan de marketing à chaque année et par qui est-il préparé?

- plan triennal de marketing: l'entreprise fait-elle un plan de marketing à tous les trois ans et par qui est-il préparé?

- budget annuel: l'entreprise prépare-t-elle un budget pour l'année?

- budget mensuel: l'entreprise prépare-t-elle un budget pour chaque mois de l'année?

analyse des ventes: étude des résultats obtenus et de leur origine

analyses des coûts: étude des coûts et de leurs conséquences sur les résultats de l'entreprise.

### **Variables contenues dans le plan marketing**

De plus, lorsque l'entreprise pratique l'activité de planification du marketing, nous lui demandons de nous préciser sur une échelle ordinaire à quatre niveaux , si les items faisant partie de leur plan marketing sont énoncés en détail, abordés brièvement ou non inclus. Les variables susceptibles d'être intégrées dans ce type de plan sont les suivantes :

- prévision de la demande: estimation des ventes potentielles de l'entreprise

- part de marché de l'entreprise: analyse du pourcentage des ventes de l'entreprise par rapport à l'ensemble des entreprises oeuvrant dans le même secteur d'activité sur un territoire donné

- forces et faiblesses de la concurrence: analyse des points sur lesquels la concurrence a un avantage ou un désavantage par rapport à l'entreprise

- part de marché des concurrents: analyse du pourcentage des ventes des concurrents de l'entreprise par rapport à l'ensemble des

entreprises oeuvrant dans le même secteur d'activité sur un territoire donné

- considérations de segmentation de marché: regroupement de consommateurs ayant un comportement relativement homogène
- changements des besoins des consommateurs: changements des besoins face à l'entreprise ou aux produits
- tendances technologiques: analyse des informations concernant l'existence de nouveaux procédés de fabrication, de nouveaux matériaux etc...
- problèmes écologiques: considérations des dommages possibles causés à l'environnement par les activités de l'entreprise
- évaluation des facteurs de risques: d'après les prévisions, quels sont les risques de faire des pertes, examen des ventes potentielles par rapport aux coûts, retour sur les investissements
- contraintes gouvernementales et légales: analyses des lois et règlements en vigueur ou en voie de le devenir et de leur impact sur les activités de l'entreprise
- analyse de la gamme de produits: analyse de la variété, de l'étendue et de la constance des produits mis en marché par l'entreprise
- analyse du cycle de vie des produits: les ventes de nos produits sont-elles en croissance ou en train de décliner

- énoncé de stratégies alternatives: analyse des différentes possibilités disponibles en cas de mauvais fonctionnement du plan
- analyse et évaluation du plan précédent: analyse des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés au départ.

### **Variables de budgétisation**

On peut définir la budgétisation comme: " l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée" (Sylvain, 1986, p.63).

Les variables ayant trait à la budgétisation sont mesurées à l'aide d'une échelle ordinaire à trois paliers. Afin de connaître les habitudes des entreprises dans ce domaine, nous demandons aux répondants s'ils utilisent les méthodes de budgétisation, dans l'affirmative, le font-ils toujours, à l'occasion ou jamais. Ces méthodes budgétaires sont énumérées ci-dessous :

- données historiques: selon les budgets des années antérieures
- pourcentage du chiffre d'affaires: correspond à un pourcentage pré-déterminé que l'entreprise investira dans son budget de marketing selon ses ventes passées
- parité avec la concurrence: détermination du budget en fonction du montant alloué par les concurrents

- ressources disponibles: estimation des revenus et des coûts, et détermination des profits; la différence est allouée au marketing

- objectifs et tâches: définition des objectifs, détermination des tâches nécessaires pour atteindre les objectifs et estimation des coûts pour ces tâches.

Évidemment, notre recherche nous permet de mesurer d'autres variables; celles-ci sont dites organisationnelles et elles sont identifiées dans le tableau ci-dessous.

## TABLEAU 7

## Liste des variables organisationnelles

type d'industrie (secteur d'activité de l'entreprise)  
type d'utilisateur des produits (clientèle de l'entreprise)  
chiffre d'affaires de l'entreprise  
pourcentage du chiffre d'affaires hors Québec et hors Canada  
pourcentage du chiffre d'affaires hors Québec mais au Canada  
pourcentage du chiffre d'affaires en dépenses marketing  
dépenses approximatives de marketing  
pourcentage du chiffre d'affaires en recherche et développement  
satisfaction au niveau des résultats financiers  
nombre d'employés par fonction de gestion  
influence de la fonction marketing  
facteurs responsables de la position actuelle de l'entreprise  
relations avec divers intervenants  
activités de formation  
activités professionnelles relatives à l'appartenance à des associations  
abonnements à des revues  
sources d'information

### **Variables caractérisant le répondant**

L'expérience, le niveau de scolarité, l'âge, la langue, le pays d'origine et le salaire seront les variables socio-démographiques qui serviront à l'identification du répondant.

### **Variables de la performance**

Les variables concernant la performance sont cotées à l'aide des trois ratios vus lors de la présentation du modèle CA-SCORE. Ces trois ratios sont:

- l'investissement des actionnaires par rapport à l'actif total
- les bénéfices avant impôt et postes extraordinaires par rapport à l'actif total
- les ventes de l'exercice précédent par rapport à l'actif total de l'exercice précédent.

## L'instrument de recherche

Selon Aktouf (1987), on peut définir un instrument de recherche comme étant: " le support, l'intermédiaire particulier dont va se servir le chercheur pour recueillir les données qu'il doit soumettre à l'analyse " (p.84).

Nous avons utilisé le questionnaire que Filiatreau et Chébat (1985) ont employé lors de leur recherche, puisque les variables que nous avons à mesurer sont en tout point identiques.

Toutefois nous avons dû procéder à l'élimination de certaines questions concernant les attitudes et les opinions des répondants. Faute de posséder la grille d'analyse correspondante, ces questions étaient sans valeur apparente pour notre recherche.

Donc le questionnaire est divisé en cinq blocs. Le premier bloc de questions dresse le profil de l'entreprise (type d'industrie, chiffre d'affaires etc...). Les questions du deuxième bloc s'attardent sur les caractéristiques organisationnelles de la fonction marketing (influence de la fonction marketing, activités de formation etc...). Ensuite les activités de gestion du marketing sont mesurées dans le troisième bloc, quant à lui, le quatrième bloc contient une série de questions permettant de dresser le profil du répondant. Et pour finir, le dernier bloc sert à faire la mesure des ratios nécessaires au calcul du CA-SCORE.

L'ensemble des questions est de type fermé. Ce genre de question a l'avantage de pouvoir être codifié plus facilement, de plus, le traitement informatique et l'analyse qui en résultent en sont grandement simplifiés.

Nous n'avons donc pas senti le besoin de pré-tester le questionnaire puisque ce dernier avait déjà été validé auprès de 406 entreprises dans la recherche de Filiatreaut et Chébat (1985).

### **Plan d'échantillonnage**

#### **Population et échantillon**

Aktouf (1987) désigne par population : " l'ensemble des éléments parmi lesquels seront choisis ceux auprès de qui s'effectueront les observations " (p.72).

Quant à lui, Gauthier (1986) définit l'échantillon comme étant : " un sous-ensemble de la population " (p.516).

Pour notre recherche, la population utilisée se compose d'entreprises qui répondent aux critères de sélection exigés par le modèle CA-SCORE. Ces critères sont les suivants :

- entreprise manufacturière québécoise
- chiffre d'affaires situé entre 1 et 20 millions de dollars
- entreprise agée d'au moins cinq ans

- disponibilité des données financières pour les deux exercices précédents.

### **Cadre d'échantillonnage**

Perrien, Chéron, Zins (1984) définissent le cadre d'échantillonnage comme suit : " il est habituellement constitué par la liste de toutes les unités à partir de laquelle on tirera un échantillon aléatoire " (p.207). De plus ils ajoutent que : " le cadre d'échantillonnage doit coïncider avec la population " (p.207). Pour notre recherche, une unité d'échantillonnage correspondra à une entreprise.

Étant donné que la liste d'entreprises que nous avons utilisée ne se fondait pas sur les mêmes critères de sélection que ceux exigés par le modèle CA-SCORE, notre échantillonnage s'est basé sur la taille des entreprises. Nous avons opté pour ce critère puisqu'il nous semblait être le plus susceptible de s'apparenter à nos critères de départ. Par la suite, en contactant les unités de l'échantillon, nous avons constaté que notre hypothèse était justifiée.

Le cadre d'échantillonnage qui nous intéresse ici est donc composé de l'ensemble des entreprises manufacturières québécoises employant entre 50 et 250 personnes. On peut retrouver ces entreprises dans le Répertoire des produits fabriqués au Québec 1990 publié par le Centre de recherche industrielle du Québec. À noter que notre cadre d'échantillonnage est tiré d'une population totale de 1803 entreprises.

### **Méthode d'échantillonnage**

Perrien, Chéron, Zins (1984) nous indiquent que la méthode d'échantillonnage est : " la façon de sélectionner les unités d'échantillon " (p.209).

Il existe plusieurs manières pour former un échantillon à partir d'une population. Les deux principales étant la méthode probabiliste et la méthode non probabiliste.

" Une méthode est probabiliste lorsque les unités d'échantillonnage sont choisies aléatoirement et que leur probabilité d'être dans l'échantillon est connue " nous disent Perrien, Chéron et Zins (1984 p.209). C'est donc une méthode où l'on cherche à reproduire l'ensemble d'une population en s'en remettant au hasard.

Par contre, les méthodes dites non probabilistes aussi appelées méthodes empiriques cherchent selon Gauthier (1986) " à reproduire le plus fidèlement possible les caractéristiques d'un ensemble grâce à des manipulations intentionnelles provenant du chercheur " (p.516).

La technique utilisée dans ce cas-ci est probabiliste, et elle correspond au choix aléatoire simple. Cette méthode est considérée comme la plus pratique.

Perrien, Chéron, Zins (1984) décrivent bien la procédure générale pour tirer un échantillon aléatoire simple :

Premièrement, il faut faire la numérotation séquentielle de tous les éléments de la population de 1 à N. Deuxièmement, il faut faire le choix séquentiel dans la table de nombres aléatoires à partir d'un point de départ quelconque.

/.../ L'échantillon correspond aux éléments de la population dont les numéros apparaissent dans la table de nombres aléatoires. Lorsqu'un même nombre aléatoire apparaît plusieurs fois, on passe à la marche suivante dans la table car on ne peut tirer deux fois le même élément de la population pour l'inclure dans le même échantillon. (p.210-211)

Dans notre cas, des tranches de quatre chiffres furent utilisées puisque les unités de la population ont été numérotées de 0001 à 1803. Le point de départ correspondait, dans la table des nombres aléatoires au chiffre inscrit au croisement de la première ligne et de la première colonne. Un total de 120 entreprises fut tiré au hasard à l'aide de la table des nombres aléatoires.

### **Collecte des données**

Règle générale, la littérature nous démontre qu'il existe deux types de données, les données primaires et les données secondaires.

Les données primaires sont celles pour qui l'information n'est pas disponible et que le chercheur doit lui-même générer en allant sur le terrain.

Au niveau de notre recherche, la collecte des données primaires fut réalisée par l'envoi d'un questionnaire par la poste. Une des faiblesses des envois postaux réside dans le fait que le taux de réponses soit peu élevé.

Afin de pallier à cette situation, toutes les entreprises ont été contactées au préalable par courrier (sous entête de l'Université du Québec à Chicoutimi) afin de solliciter leur collaboration à notre étude. Ceci étant fait, quelques jours plus tard ces mêmes entreprises ont été recontactées, cette fois-ci par voie téléphonique, pour confirmer leur participation à l'étude. Un questionnaire accompagné d'une lettre de présentation qui expliquait aux entreprises participantes les procédures à suivre, leur furent enfin envoyés.

Quelques semaines après avoir expédié les questionnaires, nous avons procédé à une relance. Celle-ci avait pour but de rappeler aux participants retardataires leur engagement.

Cette technique nous a permis d'obtenir un taux de participation de 25 %, ce qui nous donne finalement 30 entreprises participantes.

Pour leur part, les données secondaires, c'est-à-dire les données déjà existantes et que l'on peut analyser immédiatement, ont été recueillies à partir de volumes et d'articles de revues scientifiques disponibles à la bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi.

### **Traitement et analyse des données**

Ce qui nous intéresse dans cette recherche, c'est de savoir si les activités de gestion du marketing sont pratiquées par les entreprises. Donc, afin de nous permettre d'uniformiser l'ensemble de nos variables, toutes les variables utilisées pour mesurer les activités de gestion du marketing seront réévaluées pour savoir si elles ont été ou non pratiquées. Autrement dit pour les activités de budgétisation, lorsqu'une entreprise nous dit qu'elle fait toujours ou à l'occasion une activité, cette activité sera considérée comme étant pratiquée par l'entreprise.

Au niveau des activités de recherche, d'analyse et de gestion, nous considérerons également comme faites les activités qui seront effectuées soit par la fonction marketing de l'entreprise, par la fonction marketing et un service externe ou par un service externe seulement. De plus si une entreprise ne fait pas de plan marketing, nous assumerons que les activités contenues dans le plan n'ont pas été faites.

Le fait d'adopter un dénominateur commun pour l'ensemble des variables concernant les activités de gestion du marketing nous facilitera la tâche lors du traitement statistique de nos données car l'ensemble des variables aura le même niveau de mesure.

## Analyse

Il existe, au niveau statistique, différentes méthodes nous permettant d'analyser les données recueillies lors de l'enquête.

Dans une première étape nous allons procéder à une analyse de type univarié. Il s'agit ici d'une analyse descriptive de nos données car nous travaillons avec une seule variable à la fois. Elle nous permettra de dresser un profil de nos variables et de comprendre le comportement de chacune d'elles.

En second lieu, une analyse bivariée sera effectuée pour connaître quelles sont les associations possibles entre les variables de notre recherche. Une analyse de ce type s'intéresse aux relations entre deux variables seulement. Pour les besoins de notre étude une analyse du coefficient de corrélation sera utilisée pour connaître ce taux d'association. Les tableaux des pages suivantes nous donnent un aperçu des types d'analyses descriptives et bivariées dépendamment du niveau de mesure que prennent les différentes variables.

**TABLEAU 8**  
**Analyses descriptives pour une variable**  
**en fonction du niveau de mesure**

<b>Analyse descriptive</b>	<b>Niveau de mesure</b>		
	<b>Nominal</b>	<b>Ordinal</b>	<b>Intervalles</b>
<b>Distribution</b>	Fréquences absolues ou relatives	Fréquences absolues ou relatives	Fréquences absolues ou relatives
<b>Tendance centrale</b>	Mode	Médiane	Moyenne
<b>Dispersion</b>	Fréquence relative de la classe	—	Écart type

Source: Perrien, Jean, Chéron, Emmanuel J., Zins, Michel, Recherche en marketing, Édition Gaëtan Morin, 1984, p.360

TABLEAU 9

## Mesures d'association entre deux variables

pour différents niveaux de mesure

Niveau de mesure	Nominal	Ordinal	Intervalles
<b>Nominal</b>	Chi carré Coefficient de contingence Coefficient phi Lambda de Guttman	Coefficient de différenciation	Coefficient point bisérial
<b>Ordinal</b>	Coefficient de différenciation	Corrélation de rang de Spearman, de Kendall Coefficient de Goodman-Kruskal	Coefficient point multisérial
<b>Intervalles</b>	Coefficient point bisérial	Coefficient point multisérial	Coefficient de corrélation de Pearson

Source: Perrien, Jean, Chéron, Emmanuel J., Zins, Michel, Recherche en marketing, Édition Gaëtan Morin, 1984, p.392

Pour terminer, toujours en fonction de nos hypothèses, nous nous intéresserons aux analyses multivariées. Ces analyses établissent les diverses relations d'indépendance et de dépendance susceptibles d'exister entre deux ou plusieurs variables. Pour ce faire il est nécessaire d'identifier les variables dépendantes, c'est à dire celles que l'on cherche à expliquer et les variables indépendantes ou explicatives, soit celles qui sont sensées influencer le comportement des variables

dépendantes. Dans le cas qui nous préoccupe nous désirons identifier l'existence d'un lien entre les activités de gestion du marketing (indépendantes) et la performance (dépendante). Le tableau suivant nous renseigne sur les méthodes statistiques applicables en fonction des échelles de mesure.

TABLEAU 10

Analyses multivariées en fonction du niveau de mesure  
des variables lorsqu'une variable est dépendante (expliquée)

Variables indépendantes (explicatives)				
	Nominal	Ordinal	Intervalles	
Une variable dépendante (expliquée)	Nominal	Régression généralisée	Analyse discriminante non paramétrique de Kendall	Analyse discriminante simple
	Ordinal	Analyse de variance monotone de Kruskal (mesures conjointes)	Régression CM-2 de Guttman-Lingoes	Régression monotone de Caroll
	Intervalles	Analyse de variance Régression avec variables auxiliaires	Transformation des échelles ordinaires des variables indépendantes suivie de régression multiple	Régression multiple

Source: Perrien, Jean, Chéron, Emmanuel J., Zins, Michel, Recherche en marketing, Édition Gaëtan Morin, 1984, p.471

Les logiciels SPSS-X et Stat-View 512 + 1.1 f seront utilisés pour faire le traitement statistique de nos données.

### **Limites de la recherche**

Une des premières limites de cette recherche réside dans le taux de réponses que nous avons obtenu. Nous considérons ce taux comme faible et par conséquent les résultats observés suite aux diverses analyses effectuées ne pourront être généralisés à l'ensemble de la population. La prudence sera donc de mise lors de l'interprétation de ces résultats et de la présentation des conclusions.

De plus, il faut prendre en considération le fait que chaque entreprise devait elle-même faire les calculs de ratios servant à l'évaluation de la performance. Des erreurs ont pu être commises par les répondants de chaque organisation lors de ces calculs. Il est donc pratiquement impossible de vérifier les calculs qui nous ont été présentés, étant donné que les entreprises ont été très avares en ce qui concerne leurs informations financières.

Également, il est probable que certaines activités reliées à la gestion du marketing ont été oubliées et qui auraient pu avoir un impact sur la performance des entreprises de notre échantillon.

**CHAPITRE VII**

**PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE DESCRIPTIVE**

## CHAPITRE VII

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE DESCRIPTIVE

#### Présentation des variables organisationnelles

##### Type d'industrie

Le tableau qui suit fait la répartition des fréquences relatives du nombre d'entreprises selon leur type d'industrie. Nous avions divisé le type d'industrie en deux catégories; les biens durables et les biens non durables. La catégorie biens durables représente 60 % de l'échantillon et celle des biens non durables compte pour 40 %. Parmi les entreprises figurant à l'intérieur de la catégorie des biens divers non durables, on retrouve une entreprise d'emballage souple, une entreprise de fabrication et d'usinage de produits résistants à de hautes températures et une entreprise d'articles publicitaires.

Tandis qu'au niveau des produits divers durables, on retrouve une entreprise de fabrication de verre, une entreprise de fabrication de tubes de carton, une entreprise de fabrication de miroirs, une maçonnerie produisant des briques, blocs de béton etc... et une entreprise de fabrication de portes et fenêtres.

TABLEAU 11

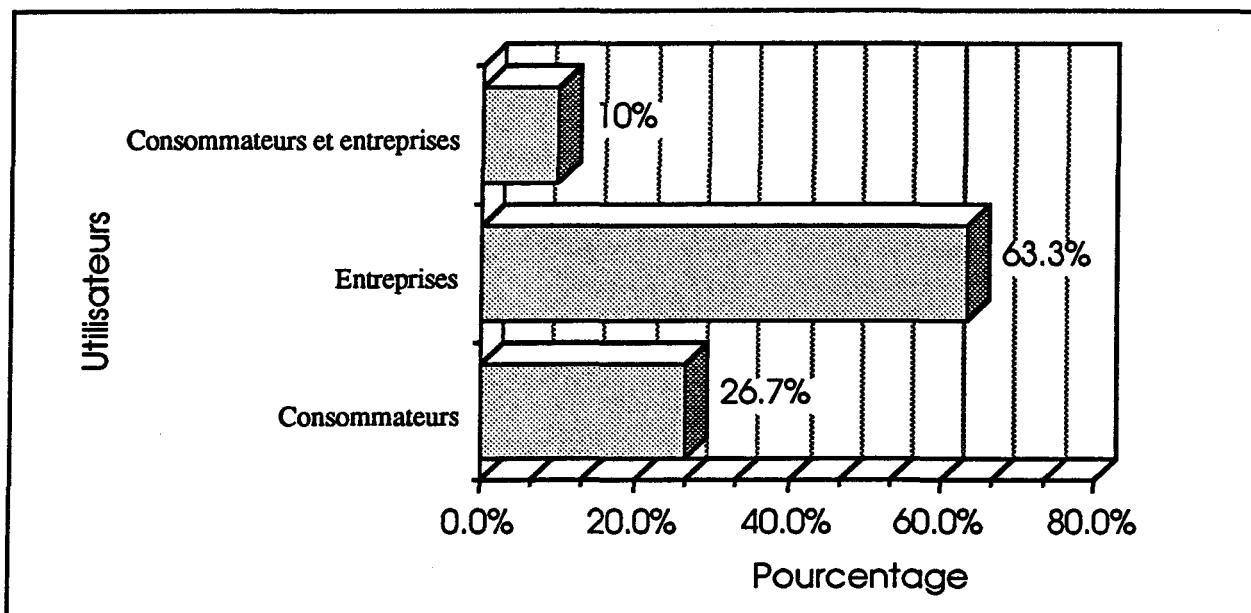
## Fréquences relatives des types d'industrie

Industrie	Fréquence relative (%)
Aliments	6.7
Habillement	6.7
Papier	3.3
Imprimerie	13.3
Divers biens non durables	10.0
Meubles et articles d'ameublement	6.7
Première transformation de matériaux	3.3
Produits en métal (sauf machine et transport)	20.0
Machines (sauf électriques)	3.3
Équipement de transport	6.7
Divers biens durables	20.0
Total	100%

### Type de clientèle

On peut constater avec le graphique 1 concernant le type de clientèle que 63.3 % des entreprises sous étude ont comme clients d'autres entreprises. Ce qui nous pousse à croire que le marketing de ces entreprises correspond davantage à un marketing de type industriel. Ce qui distingue le marketing des produits industriels du marketing des produits destinés au consommateur individuel, c'est la clientèle. En marketing industriel les clients sont des entreprises et le marché pour ce type de produits est très large. Cela implique que les moyens entrepris, par les entreprises faisant du marketing industriel, pour vendre leurs produits diffèreront des entreprises ayant une orientation marketing de masse.

GRAPHIQUE 1  
Types d'utilisateurs

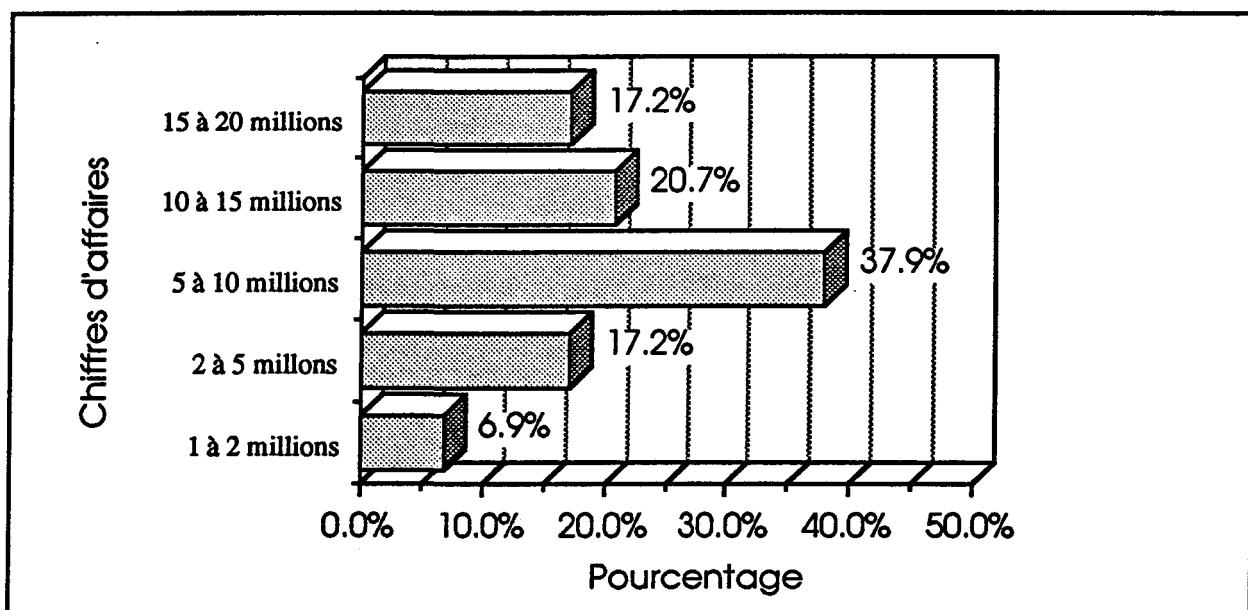


## Chiffres d'affaires

On peut voir que la majorité (58.6 %) des entreprises de notre échantillon ont un chiffre d'affaires compris entre 5 et 15 millions de dollars annuellement. Donc toutes les entreprises étudiées répondent au critère de sélection des entreprises pour le calcul de CA-SCORE, soit un chiffre d'affaires oscillant entre un et vingt millions de dollars.

GRAPHIQUE 2

Chiffres d'affaires en pourcentage

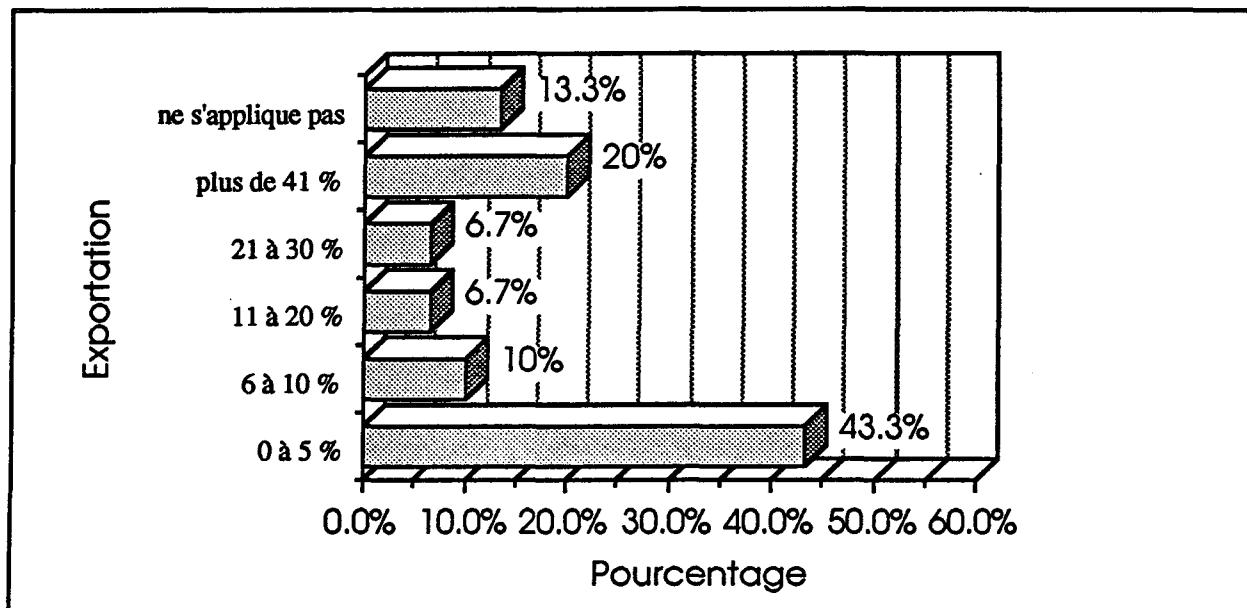


### Pourcentage du chiffre d'affaires hors Québec et hors Canada

Dans le graphique 3 on retrouve les fréquences relatives du chiffre d'affaires réalisé en exportation à l'extérieur du Québec et du Canada. On peut remarquer qu'un fort taux d'entreprises, soit 43.3 % font moins de 5 % de leur chiffre d'affaires en exportation. Par contre, 20 % des entreprises de notre échantillon ont un niveau d'exportation à l'extérieur du pays supérieur à 40 %. Donc sur les 30 entreprises formant notre échantillon, un total de 26 font de l'exportation de ce genre.

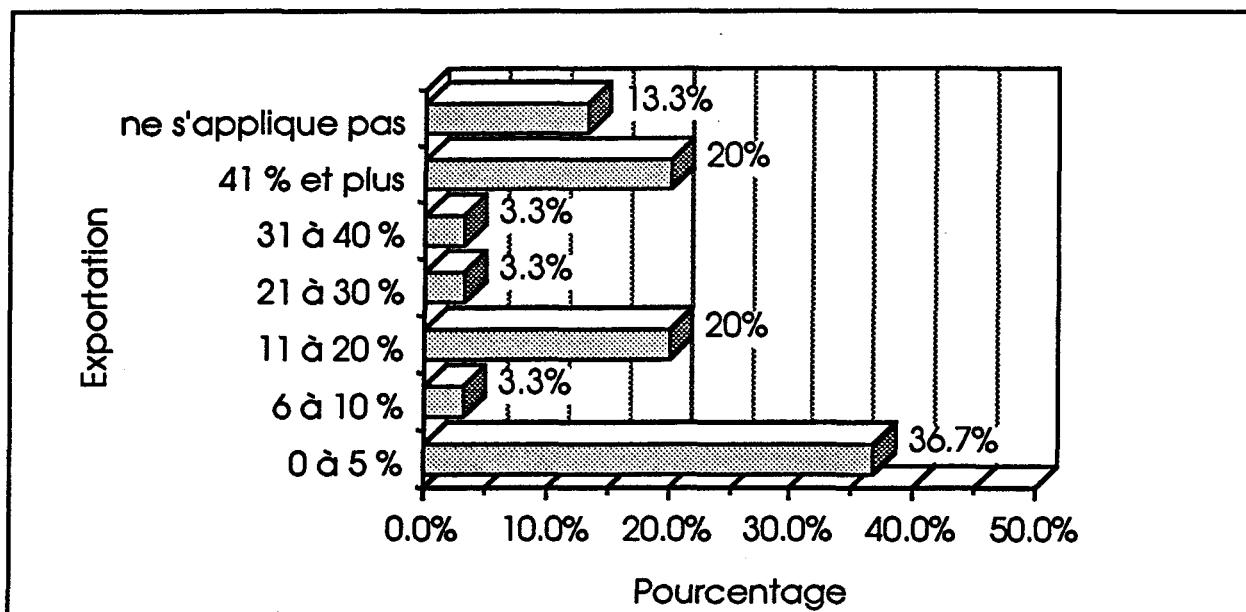
GRAPHIQUE 3

#### Exportation hors Québec et hors Canada



**Pourcentage du chiffre d'affaires hors Québec mais au Canada**

Tout comme le graphique précédent, le graphique 4 nous montre que le niveau d'exportation à l'extérieur de la province a tendance à diminuer légèrement. Ce qui veut dire que la plupart des entreprises vendent plus à l'extérieur du pays qu'à l'intérieur du pays.

**GRAPHIQUE 4****Exportation hors Québec mais au Canada**

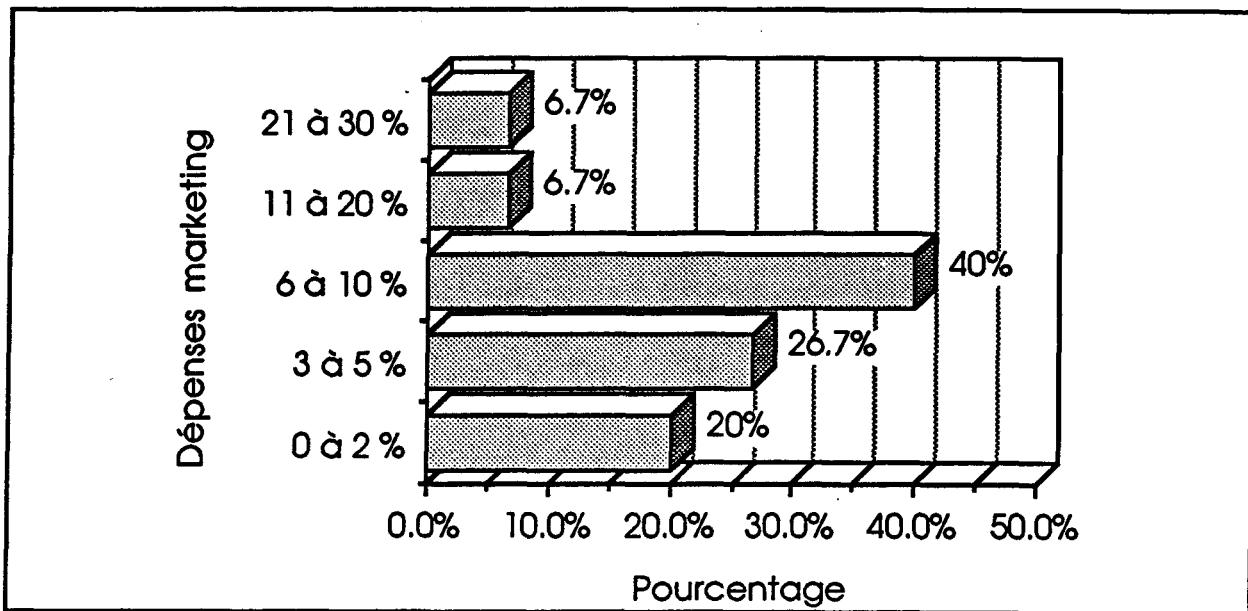
### **Pourcentage du chiffre d'affaires alloué aux dépenses marketing**

Dans notre enquête nous demandions à chaque entreprise de nous fournir un montant approximatif (au mille dollar près) de leurs dépenses marketing.

Il est intéressant de constater que les deux tiers (66.7 %) de notre échantillon d'entreprises ont un niveau de dépenses marketing compris entre 3 et 10 %. Seulement 4 entreprises (14.4 %) ont un niveau de dépenses marketing au-delà de 11 %. Ce pourcentage se traduit par un montant en dollars et nous verrons ci-après le montant approximatif qui fut dépensé par les entreprises.

GRAPHIQUE 5

## Dépenses marketing



Comme on peut le voir avec ces statistiques le montant moyen des dépenses marketing est de 475 481 \$. On peut également constater que l'étendue est très élevée ce qui nous indique une grande dispersion.

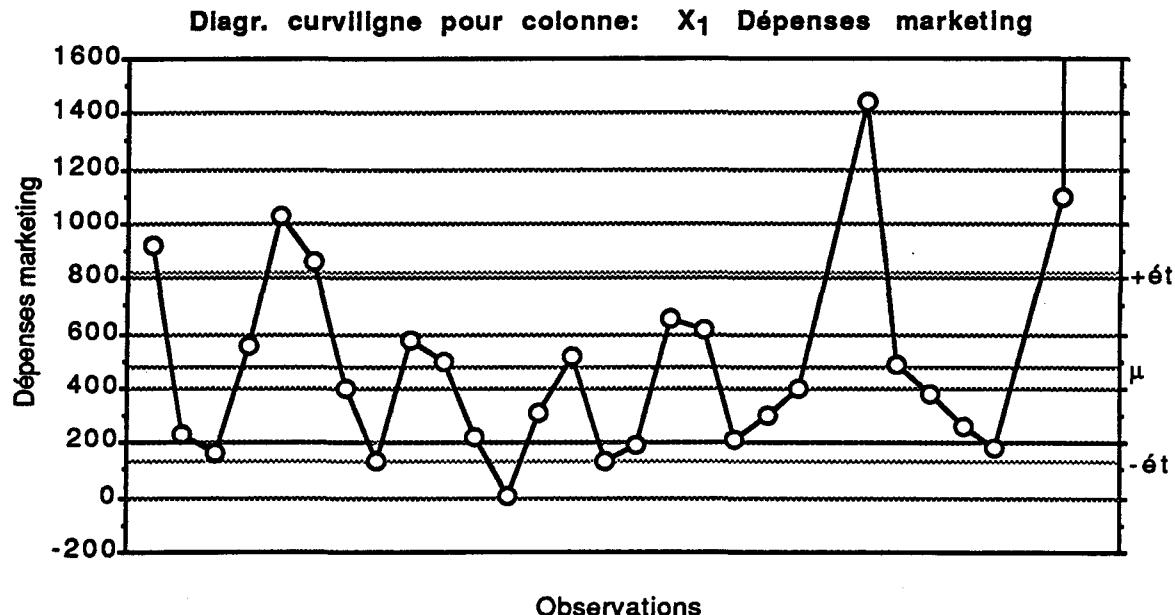
TABLEAU 12

Statistiques descriptives concernant les dépenses marketing (000)

<b>X<sub>1</sub>: Dépenses marketing</b>					
Moy.:	Éc. type:	Erreurs std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
475.481	344.001	66.203	118336.644	72.348	27
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
11	1443	1432	12838	9180984	3
# < 10e %:	10e %:	25e %:	50e %:	75e %:	90e %:
3	141.6	218.75	400	609.75	1005
# > 90e %:					
3					

GRAPHIQUE 6

Diagramme de dispersion des dépenses marketing



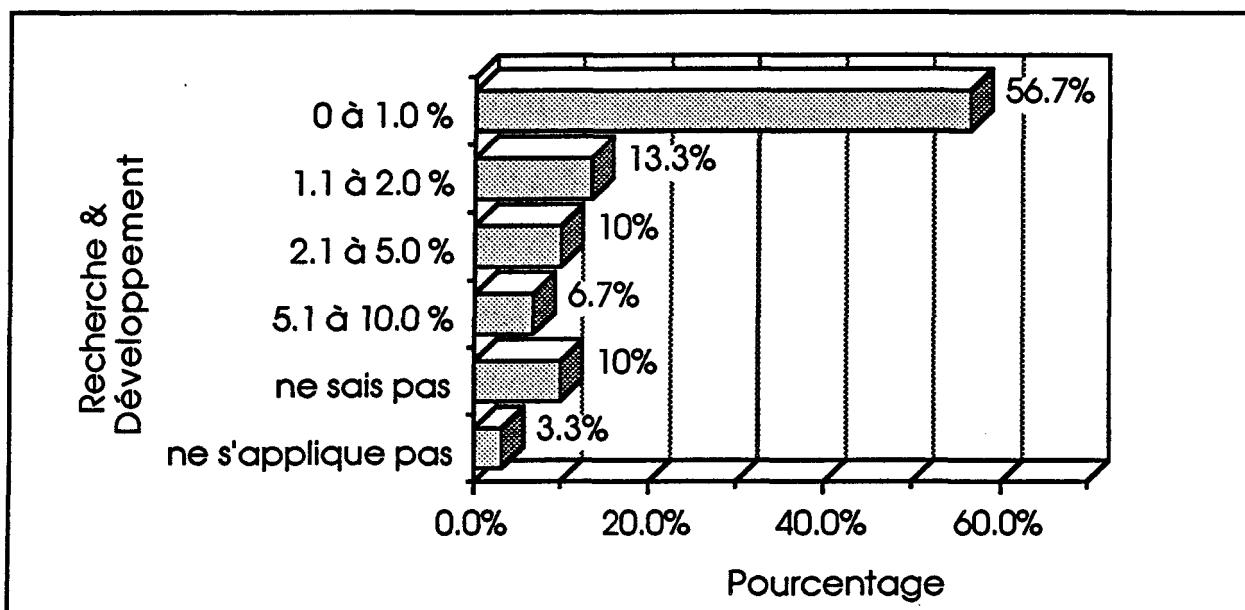
Le diagramme de dispersion ci-dessus nous informe de l'étendue des dépenses marketing où " $\mu$ " représente la moyenne des dépenses de marketing de l'échantillon et " $\pm \sigma$ " représente l'écart-type de la moyenne (plus ou moins).

### **Pourcentage des dépenses de recherche et développement**

Une des clés de la réussite pour une entreprise réside dans l'innovation. Cette innovation se fait par le biais de la recherche et du développement. On remarque qu'à l'intérieur du groupe d'entreprises étudiées, la majorité, soit 70.0 % consacrent moins de 2 % de leur chiffre d'affaires à cette activité.

**GRAPHIQUE 7**

#### **Dépenses de recherche et développement**

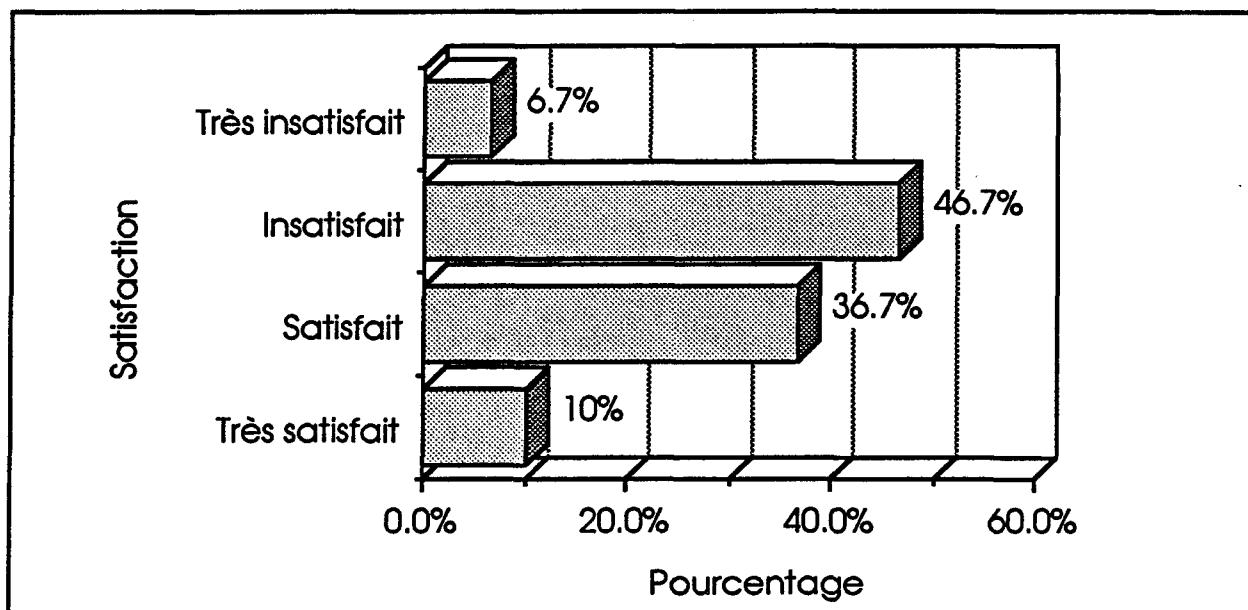


### Résultats financiers

Comme on peut le constater dans le graphique qui suit, la moitié des entreprises de notre échantillon soit 53.3 % sont insatisfaites de leurs résultats financiers. Cela est probablement dû au contexte de ralentissement économique qui prévaut au pays depuis novembre 1990. Tout de même, il ne faut pas laisser pour compte les autres entreprises qui nous affirment connaître des résultats financiers satisfaisants. Elles représentent 46.7 % de l'échantillon.

GRAPHIQUE 8

### Résultats financiers

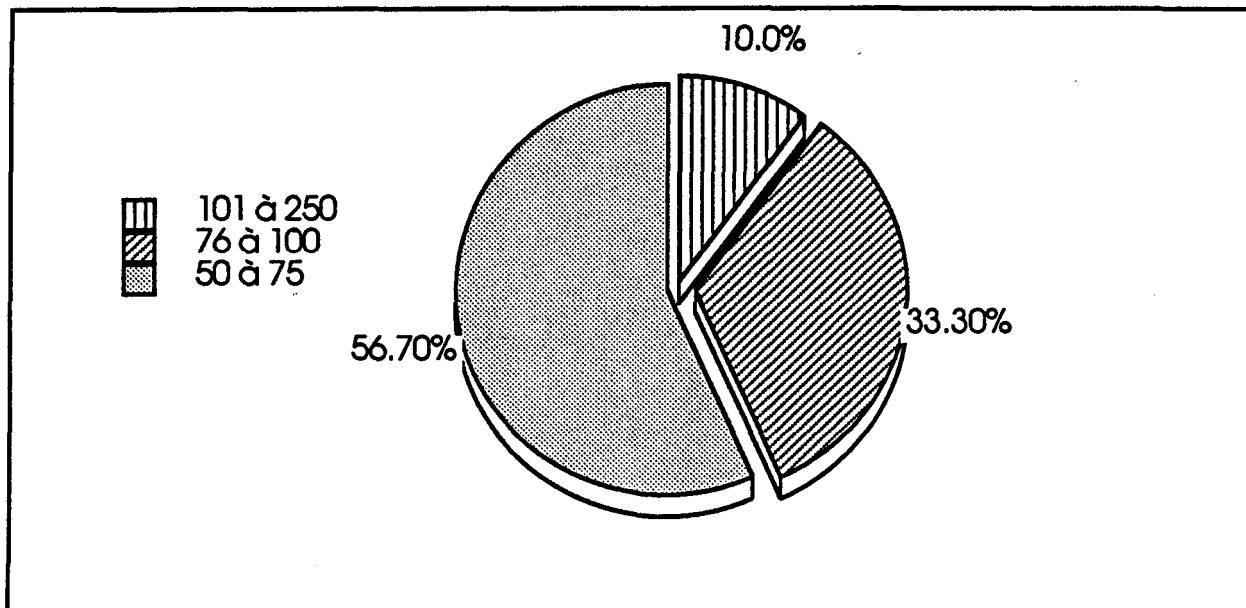


### Nombre d'employés dans l'entreprise

Le graphique 9 fait la répartition du nombre d'employés à l'intérieur des entreprises sous étude. L'échantillon nous a fourni 90 % d'entreprises ayant un nombre d'employés compris entre 50 et 100.

GRAPHIQUE 9

#### Nombre d'employés



### **Nombre d'employés selon les fonctions dans l'entreprise**

Le tableau de la page suivante fait la distribution des fréquences relatives au nombre d'employés selon les différents départements. Ce tableau nous montre effectivement qu'au niveau du département de la production, 76.7 % des entreprises ont de 20 à 100 employés.

Pour leur part les départements de finance, informatique, génie et ressources humaines comptent en majorité moins de cinq employés. Également pour un bon nombre d'entreprises ces départements n'existent pas. Dans un même ordre d'idées toutes les entreprises ont déclaré avoir un département de marketing et de production.

Quant au département de marketing, peu d'entreprises ont plus de 20 employés affectés à cette fonction, la majeure partie étant constituée de moins de 20 employés.

Évidemment nous ne connaissons pas la structure des départements de marketing de chaque entreprise, mais dans 46.7 % des cas rencontrés la personne responsable de ce département est le directeur des ventes.

TABLEAU 13

## Répartition du nombre d'employés par département

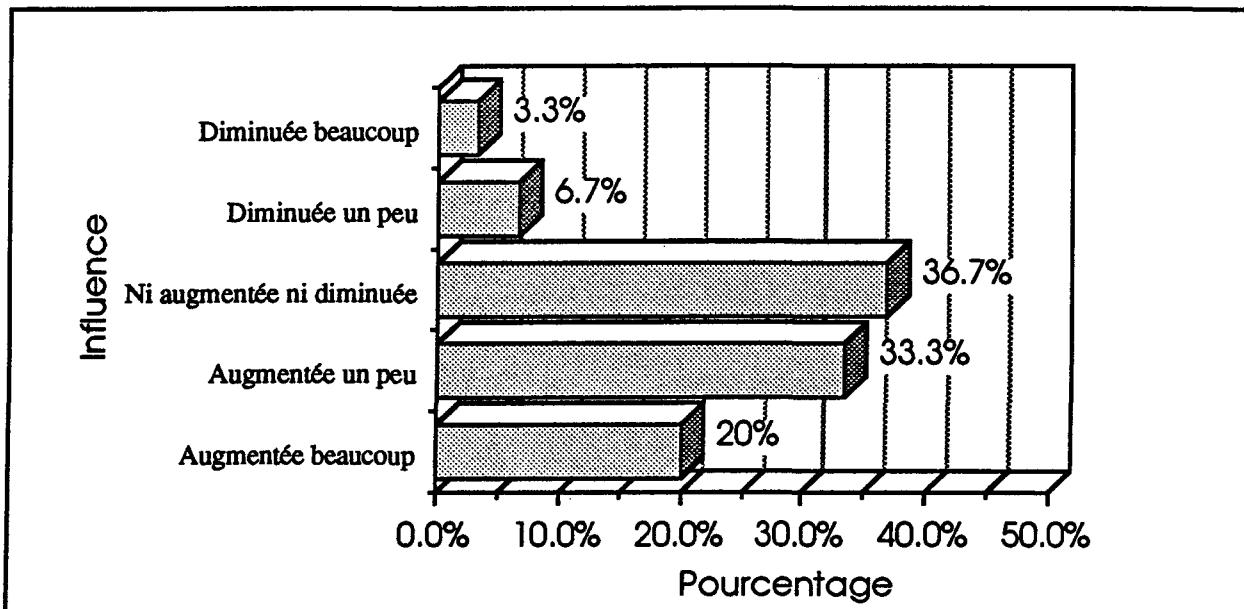
Départements	Nombre d'employés en fréquence relative (%)						
	0 à 5	6 à 10	11 à 20	21 à 50	51 à 100	101 à 250	ne s'applique pas
Production	—	6.7	10.0	30.0	46.7	6.7	—
Finance	83.3	13.3	—	—	—	—	3.3
Informatique	73.3	—	—	—	—	—	26.7
Marketing	—	73.3	16.7	3.3	—	—	—
Génie	50.0	3.3	6.7	—	—	—	40.0
Ressources humaines	58.6	—	—	—	—	—	41.4

## Influence de la fonction marketing au cours des cinq dernières années

L'influence de la fonction marketing dans une organisation peut être déterminante. Le graphique qui suit en fait foi en nous montrant que pour la moitié (53.3 %) des entreprises, l'influence relative de la fonction marketing sur les décisions, orientations et destinées de l'entreprise a augmentée.

GRAPHIQUE 10

### Influence du marketing depuis les cinq dernières années

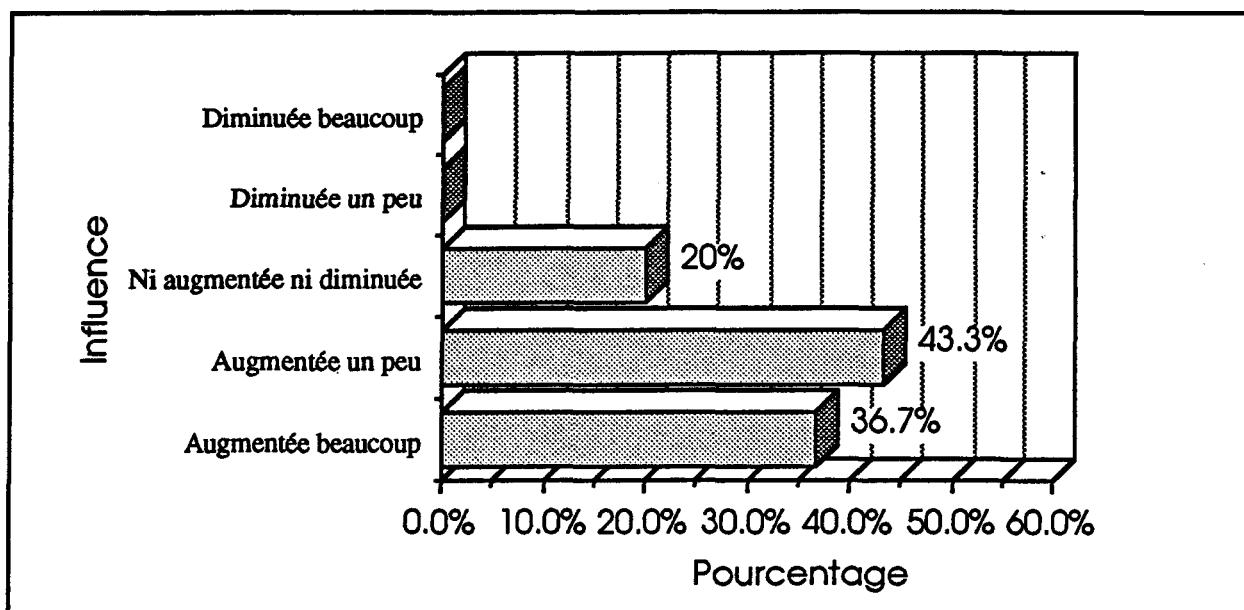


## Influence de la fonction marketing pour les cinq prochaines années

Le graphique suivant est très intéressant car il nous montre que pour 80.0 % des entreprises, l'influence de la fonction marketing sur les décisions, orientations et destinées ira en augmentant.

GRAPHIQUE 11

### Influence du marketing au cours des cinq prochaines années

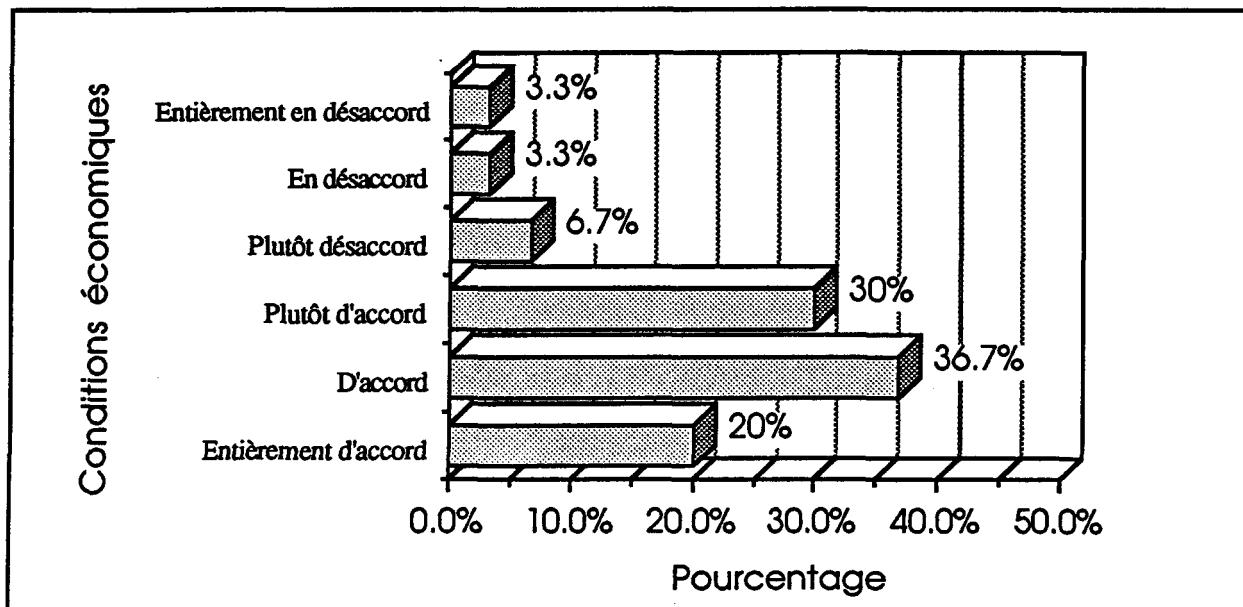


### Position actuelle de l'entreprise

Les cinq prochains graphiques rendent compte des divers facteurs responsables de la situation actuelle de l'entreprise. Pour une majorité de répondants, la position actuelle de leur entreprise est attribuable aux conditions économiques et à la gestion de leur entreprise et non pas à l'environnement politico-légal. Quant aux actions des concurrents, elles comptent pour 63.4 % des raisons évoquées par les répondants.

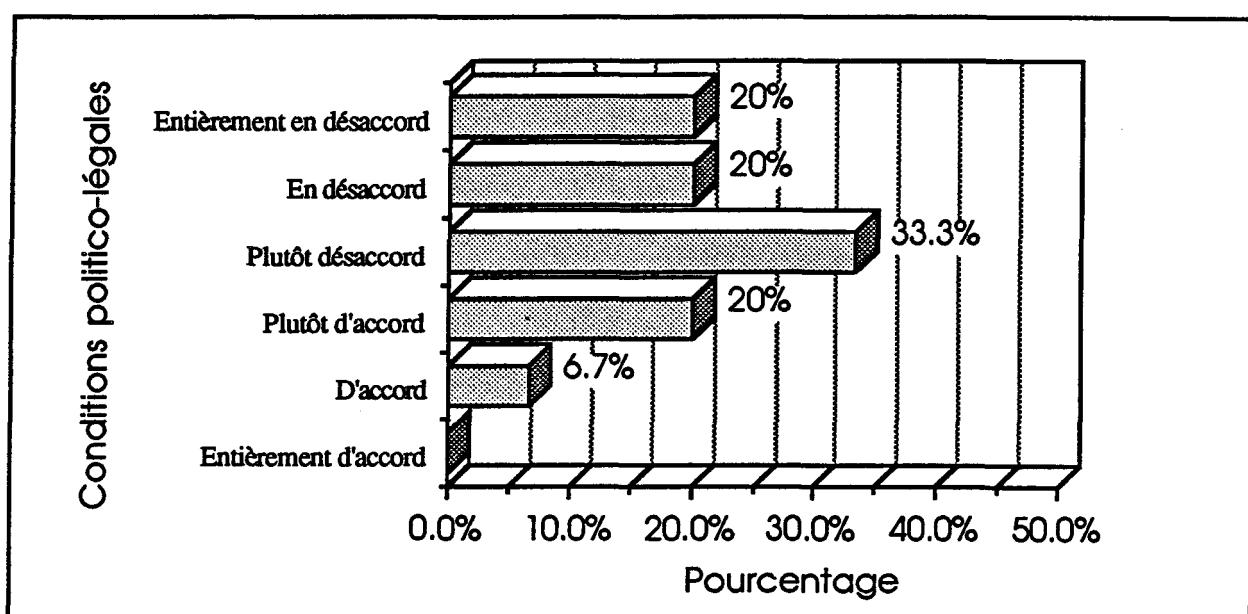
GRAPHIQUE 12

#### Conditions économiques



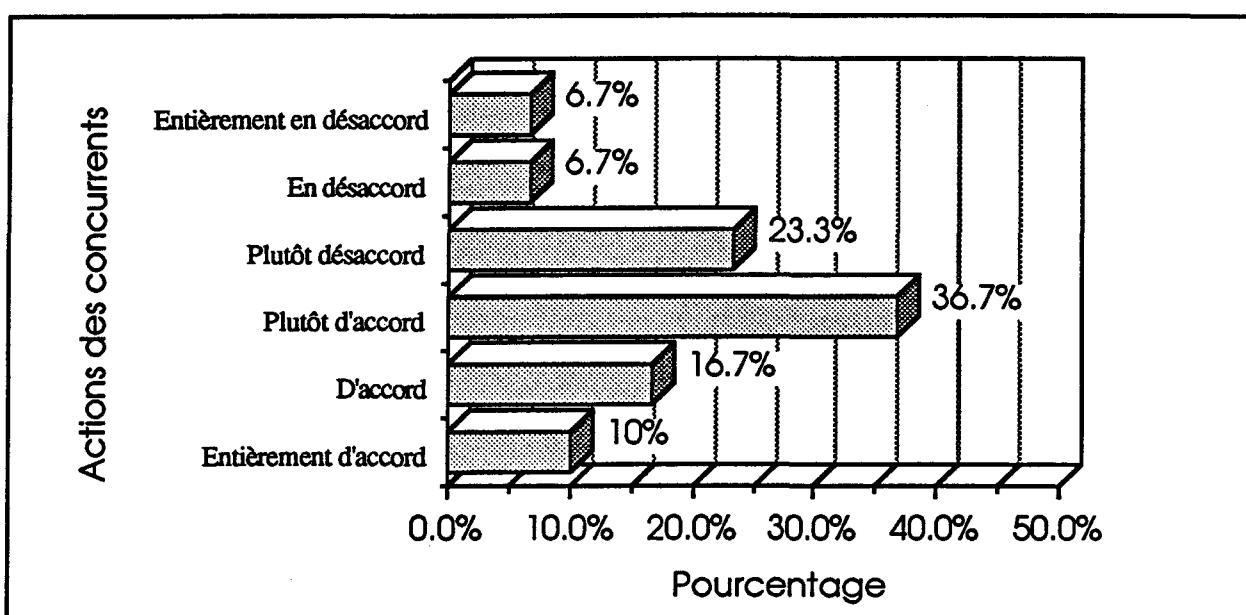
GRAPHIQUE 13

## Conditions politico-légales



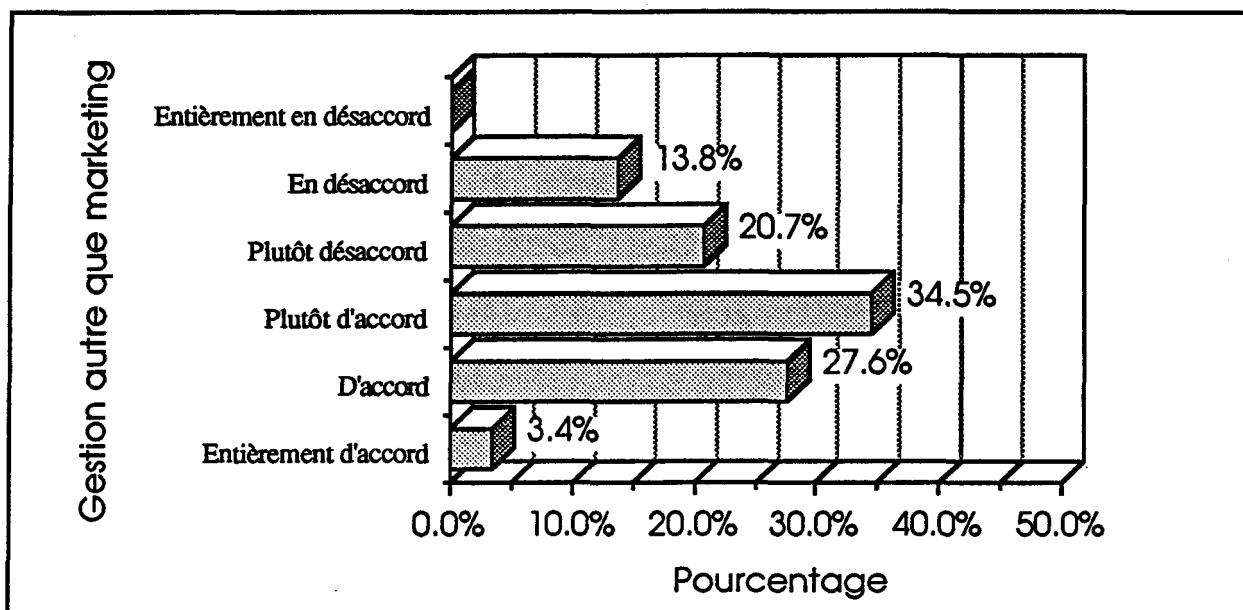
GRAPHIQUE 14

## Actions des concurrents



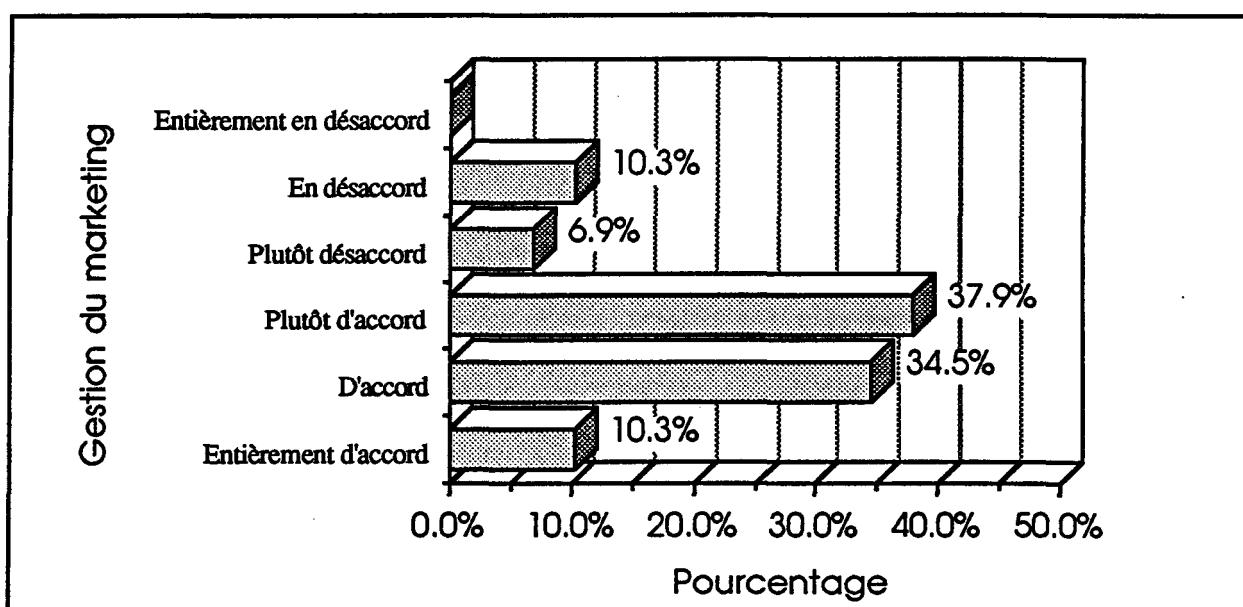
GRAPHIQUE 15

Gestion de l'entreprise relevant des fonctions autres que le marketing



GRAPHIQUE 16

## Gestion de l'entreprise relevant de la fonction marketing



### **Relations de l'entreprise avec divers intervenants**

De bonnes relations avec les différents paliers de gouvernement, les clients, les fournisseurs et les employés peuvent contribuer à l'amélioration de l'opinion que ces différents publics ont de l'organisation. Et par conséquent, aider l'entreprise à améliorer sa position sur le marché en profitant d'un climat propice à l'échange. Le tableau ci-dessous nous montre les types de rapports qu'a l'entreprise avec ces intervenants comparativement à des entreprises oeuvrant dans le même secteur d'activité.

Le tableau ci-dessous nous indique également que lorsqu'il s'agit des clients, fournisseurs, cadres, syndicats ou employés la majorité des entreprises nous affirment avoir des relations plus correctes que par rapport à des entreprises similaires. Quant aux relations avec les différents gouvernements, les entreprises nous disent que dans l'ensemble elles ont des relations plus correctes quand cela est le cas.

TABLEAU 14

## Relations avec les intervenants

Intervenants	Types de relations en fréquence relative (%)				
	Beaucoup plus correctes	Plus correctes	Moins correctes	Beaucoup moins correctes	Ne s'applique pas
Gouvernement fédéral	7.1	28.6	10.7	3.6	50.0
Gouvernement provincial	14.3	21.4	10.7	3.6	50.0
Gouvernement municipal	7.1	39.3	7.1	—	46.4
Clients	39.3	53.6	7.1	—	—
Fournisseurs	32.1	64.3	3.6	—	—
Cadres	28.6	60.7	3.6	—	7.1
Syndicats	10.7	53.6	7.1	—	28.6
Employés	25.0	75.0	—	—	—

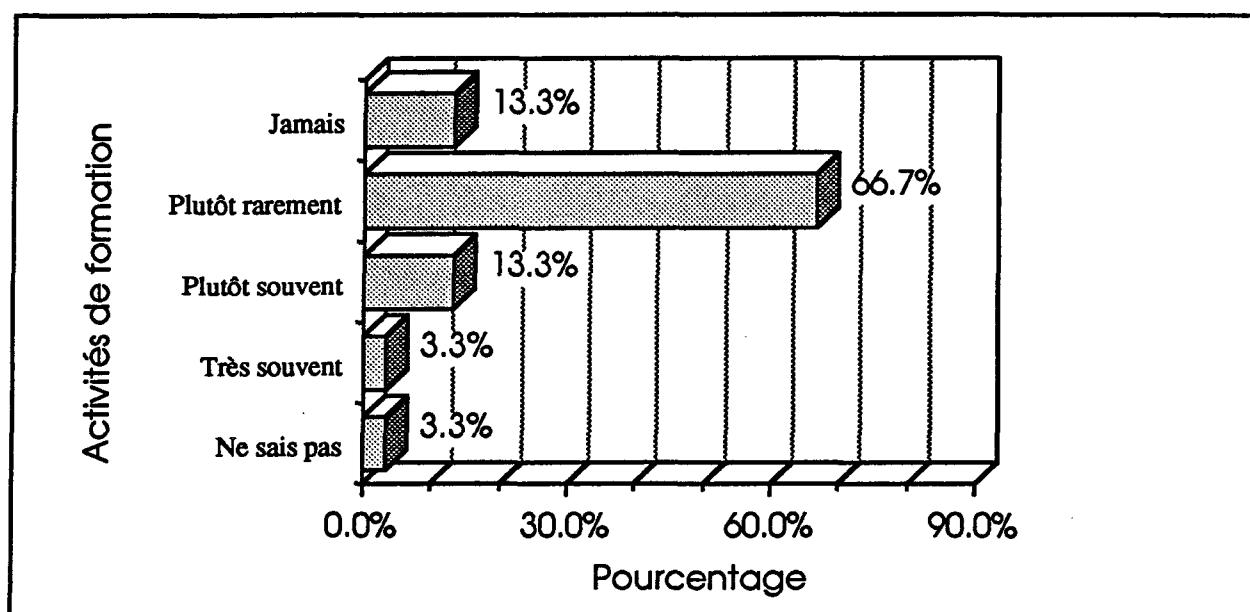
### **Activités de formation, membership et abonnement à des revues**

Les trois prochains graphiques nous montrent l'ouverture des entreprises sur le milieu. On peut voir qu'elles ne semblent pas ouvertes à la participation de leurs employés, oeuvrant dans la fonction marketing, à des cours ou des séminaires de formation. De plus lorsque nous demandions aux entreprises quelle était la proportion des employés de la fonction marketing faisant partie d'associations professionnelles, à titre individuel ou au nom de l'entreprise, 46 % nous ont dit que quelques employés seulement s'adonnaient à une telle activité.

En ce qui concerne les abonnements à des revues professionnelles, 50 % des entreprises interrogées nous ont mentionné être abonnées à quelques revues.

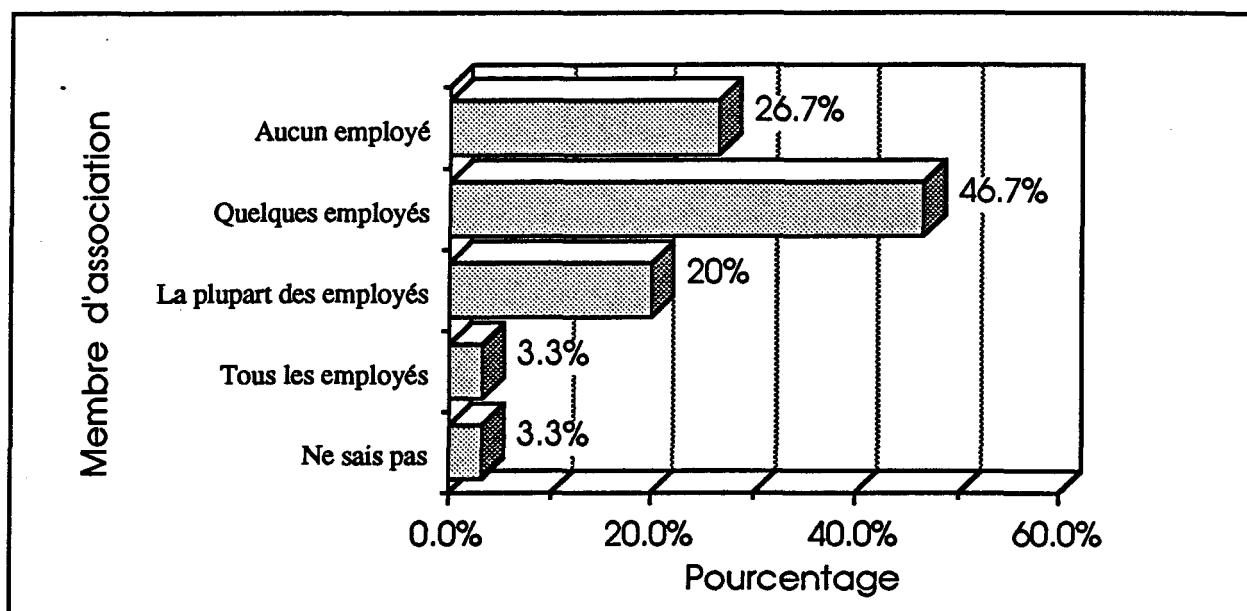
GRAPHIQUE 17

## Activités de formation



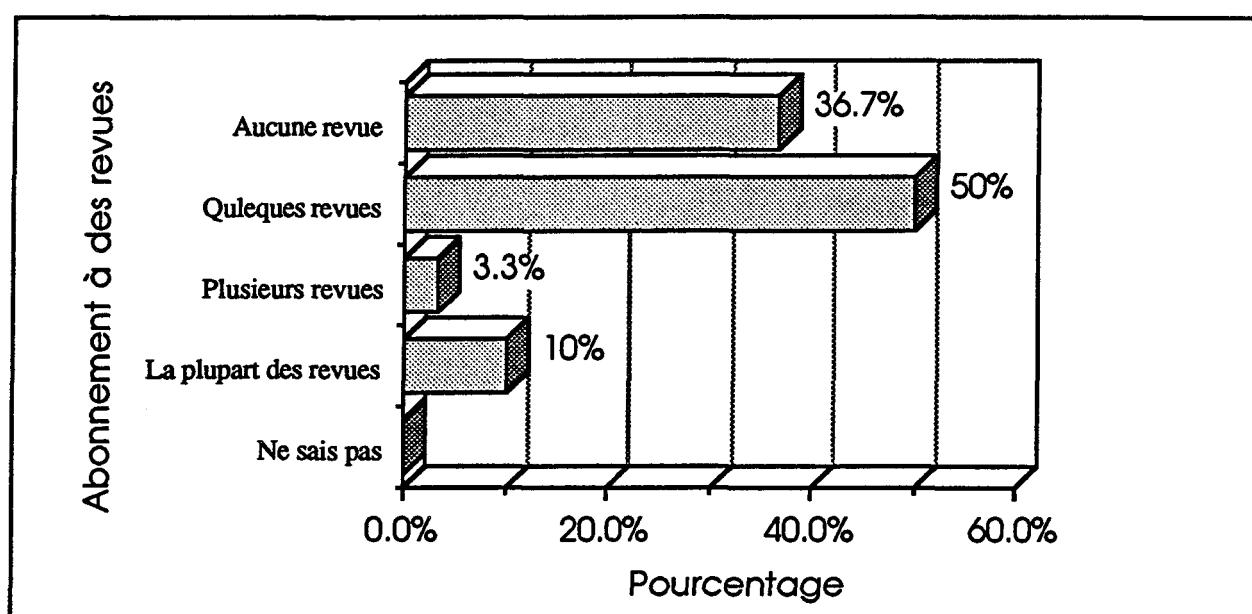
GRAPHIQUE 18

Pourcentage d'employés membres d'associations professionnelles



GRAPHIQUE 19

## Abonnement à des revues professionnelles



### **Sources d'information**

On sait que l'information joue un rôle crucial dans la prise de décision en marketing. Beaucoup de ces données sont de type secondaire et peuvent être obtenues de diverses façons, et lorsqu'elles sont utilisées adéquatement elles peuvent devenir un outil essentiel pour l'entreprise dans le développement de nouveaux marchés, de nouveaux produits. Ces informations sont de différentes natures; statistiques économiques, répertoires de produits manufacturés etc...

Le tableau qui suit nous indique clairement que les entreprises font très peu usage des sources d'information.

TABLEAU 15

## Sources d'information pour les entreprises

Sources d'information	Fréquence relative (%)	
	oui	non
Recueil statistique des études de marché (Statistique Canada)	43.3	56.7
Financial Post Survey of Markets	6.7	93.3
Fraser's Canadian Trade Directory	20.0	80.0
Catalogues de Statistique Canada	36.7	63.3
Canadian Advertising Rates and Data	16.7	83.3
Total	100%	100%

## **Présentation des variables de gestion du marketing**

### **Pratique des activités de budgétisation**

Comme le tableau ci-après semble nous l'indiquer, les deux activités de budgétisation les plus populaires sont la méthode des données historiques et celle de la fixation d'objectifs et tâches. À l'opposé, c'est la méthode de la parité avec la concurrence qui semble le moins faire l'unanimité dans notre échantillon et avec raison d'ailleurs. Cette méthode est très risquée, car elle suppose que l'entreprise qui l'utilise fait entièrement confiance à la concurrence pour déterminer son budget alloué au marketing.

Pour ce qui est de la méthode du pourcentage du chiffre d'affaires et celle des ressources disponibles, le tableau 16 nous montre qu'elles sont pratiquées dans les mêmes proportions. Ce que nous trouvons logique, compte tenu de la ressemblance entre ces deux méthodes.

TABLEAU 16

## Pratique des activités de budgétisation

Méthodes de détermination du budget	Fréquence relative (%)	
Données historiques	Jamais	13.3
	À l'occasion	36.7
	Toujours	50.0
Pourcentage du chiffre d'affaires	Jamais	46.7
	À l'occasion	16.7
	Toujours	36.7
Montant utilisé par les concurrents	Jamais	90.0
	À l'occasion	10.0
	Toujours	—
Selon les ressources disponibles	Jamais	46.7
	À l'occasion	36.7
	Toujours	16.7
Selon les objectifs et tâches	Jamais	13.3
	À l'occasion	40.0
	Toujours	46.7

### **Pratique des activités d'analyse et de recherche**

Les activités de recherche et d'analyse sont très importantes dans le processus de gestion du marketing. Elles permettent d'évaluer la situation sur le marché, d'identifier les besoins du marché et ainsi elles facilitent la fixation des objectifs marketing de l'entreprise d'après l'analyse de cette situation.

La plupart des entreprises ont à leur emploi des représentants des ventes. Donc il n'est pas surprenant de voir qu'au niveau de l'analyse des ventes le pourcentage de pratique de ces activités soit de l'ordre de 80 %.

Pour ce qui est des études sur le produit, une majorité d'entreprises sont intéressées par l'acceptation et l'évaluation des produits existants. Près de 87 % des entreprises nous ont dit faire l'évaluation des produits mis en marché par la concurrence. Évidemment les entreprises sont conscientes de l'investissement que requiert un nouveau produit ainsi que du fait que le succès de l'entreprise repose souvent sur ce que l'on offre à la clientèle.

Les deux activités les plus populaires dans les études de marché sont l'évaluation de la part de marché de l'entreprise (83.3 %) et la connaissance des caractéristiques du marché (90.0 %). Nous voyons dans cet état de chose le vif intérêt des entreprises à connaître leur environnement.

Moins de la moitié des entreprises sont concernées par le comportement du consommateur. Nous trouvons ce taux assez bas étant donné que les entreprises nous ont fait part de leur forte adéquation envers les études sur le produit.

Les faibles proportions que l'on retrouve au niveau des études de publicité ne nous étonnent pas. Plusieurs des entreprises sous étude concentrent leurs activités dans le domaine industriel, où la force de vente est à toute fin pratique employée comme moyen d'entrer en contact avec les clients actuels ou potentiels et où la publicité joue un rôle de second plan.

Lorsque l'on regarde les activités de planification et contrôle, on remarque que 93.3 % des entreprises procèdent à l'analyse de leurs ventes et 90.0 % à l'analyse de leurs coûts. Pour ce qui est des budgets, une forte proportion de l'échantillon pratique ces activités tant sur une base mensuelle que sur une base annuelle

Dans l'ensemble, il se dégage un portrait intéressant des entreprises ainsi que de leurs priorités. Étant donné que la majorité des entreprises oeuvrent dans le domaine industriel, l'accent est mis sur la force de vente, le produit, la part de marché, les caractéristiques du marché et le contrôle des ventes et des coûts.

**TABLEAU 17**  
**Pratique des activités d'analyse et de recherche**

Activités	Utilisation	
	oui	non
<b>Analyse des ventes et du marché</b>		
Quotas de vente	86.7	13.3
Rémunération des vendeurs	83.3	16.7
Etude de promotions	60.0	40.0
<b>Etudes de produits</b>		
Acceptation et potentiel de nouveaux produits	83.3	16.7
Evaluation des produits existants	86.7	13.3
Evaluation des produits concurrents	86.7	13.3
Tests de nouveaux produits	70.0	30.0
<b>Etudes de marchés</b>		
Part du marché	83.3	16.7
Caractéristiques du marché	90.0	10.0
Prévisions économiques	76.7	23.3
Localisation d'usines, etc.	36.7	63.3
Acquisition	36.7	63.3
Exportation	63.3	36.7
Comportement du consommateur	46.7	53.3
Attitudes des employés	40.0	60.0
<b>Etudes de publicité</b>		
Motivation	56.7	43.3
Médias, annonces	66.7	33.3
Efficacité	53.3	46.7
<b>Travaux de planification et contrôle</b>		
Plan triennal de marketing	40.0	60.0
Budget annuel	83.3	16.7
Budget mensuel	80.0	20.0
Analyse des ventes	93.3	6.7
Analyse des coûts	90.0	10.0

### Pratique des activités de planification du marketing

Un peu plus du tiers (36.7 %) des entreprises recensées nous ont déclaré faire un plan de marketing annuellement. Le graphique 20 nous fait la présentation des fréquences relatives pour cette activité.

De plus lorsque les entreprises faisaient un plan marketing, nous leur demandions de nous révéler quelles étaient les activités prises en considération lors de la réalisation de ce plan. Le tableau 18 fait la répartition des activités contenues dans le plan marketing en fonction de leur pourcentage d'utilisation. On peut donc voir avec le tableau 18 que, sur l'ensemble de l'échantillon, les plus fortes proportions se situent au niveau de la prévision de la demande, de la part de marché de l'entreprise, de la part de marché des concurrents et de la tendance technologique. Mais nous considérons ces informations comme insuffisantes.

Toutefois il est intéressant de procéder à l'analyse du tableau 19, où les résultats sont présentés seulement en fonction des entreprises qui ont fait un plan de marketing. On remarque que la totalité des répondants affirme faire l'analyse: de la prévision de la demande, de leur part de marché et de celle de leurs concurrents et suivre la tendance de la technologie.

Encore ici, l'influence du marketing industriel se fait nettement sentir. L'explication est fort simple: "la demande des produits industriels est

dérivée de la demande des biens de consommation " (Darmon, Laroche, Pétron 1990 p.807). Ce qui veut dire que le marché industriel est soumis à de fortes fluctuations. Il est donc important pour une entreprise de prévoir la demande, de connaître sa position sur le marché et de suivre l'évolution des tendances technologiques pour qu'elle soit en mesure d'appliquer les nouveaux procédés de fabrication et par le fait même devenir plus compétitive.

Nous constatons que d'autres activités ont un fort taux de participation. C'est le cas pour les considérations de segmentations de marché, les changements dans les besoins des consommateurs et l'analyse de la gamme de produits avec 91 % d'utilisation. Les deux dernières activités sont un peu complémentaires à savoir qu'il est essentiel pour une entreprise d'être à l'écoute de ce que le consommateur veut comme produit et par le fait même elle doit se demander si son produit procure toujours satisfaction à sa clientèle.

Par contre, du côté des sujets les moins traités, on retrouve l'analyse des contraintes gouvernementales et légales et l'analyse du cycle de vie du produit avec respectivement 54.5 % de taux de participation. En effet le faible taux au niveau de l'activité du cycle de vie pourrait s'expliquer par le fait que la majorité des entreprises évoluent dans le secteur industriel et que le cycle de vie pour ce genre de produit est généralement long.

Nous sommes heureux de constater que 63.6 % des répondants qui font un plan marketing considèrent la question environnementale. Ce qui veut dire que la conscientisation des entreprises envers ce problème s'améliore.

GRAPHIQUE 20

Pourcentage d'entreprises faisant un plan marketing

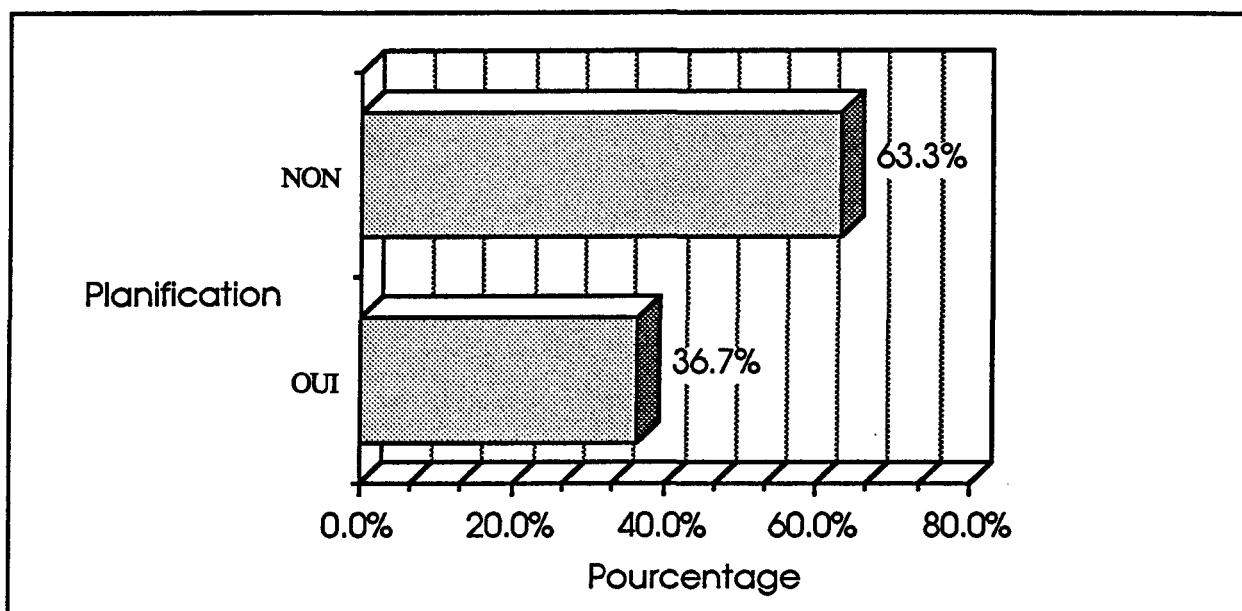


TABLEAU 18

**Activités de gestion du marketing relatives  
au contenu du plan marketing**

Activités contenues dans le plan marketing	Pourcentage d'utilisation
Prévisions de la demande	36.7
Part de marché de l'entreprise	36.7
Forces et faiblesses de la concurrence	30.0
Part de marché des principaux concurrents	36.7
Considérations de segmentation du marché	33.3
Changements des besoins des consommateurs	33.3
Tendances technologiques	36.7
Évaluation des facteurs de risque	26.7
Problèmes écologiques	23.3
Contraintes gouvernementales et légales	20.0
Analyse de la gamme de produits	33.3
Analyse du cycle de vie des produits	20.0
Énoncé de stratégies alternatives ou plan de contingence	23.3
Analyse et évaluation du plan précédent	30.0

TABLEAU 19

## Activités de planification du marketing

Activités contenues dans le plan marketing	Pourcentage d'utilisation
Prévisions de la demande	100.0
Part de marché de l'entreprise	100.0
Forces et faiblesses de la concurrence	81.8
Part de marché des principaux concurrents	100.0
Considérations de segmentation du marché	91.0
Changements des besoins des consommateurs	91.0
Tendances technologiques	100.0
Évaluation des facteurs de risque	73.7
Problèmes écologiques	63.6
Contraintes gouvernementales et légales	54.5
Analyse de la gamme de produits	91.0
Analyse du cycle de vie des produits	54.5
Enoncé de stratégies alternatives ou plan de contingence	63.6
Analyse et évaluation du plan précédent	81.8
n = 11	

### **Pratique des activités de gestion du marketing reliées au marketing-mix**

En étudiant le tableau 20 nous sentons davantage le caractère industriel des entreprises faisant partie de notre échantillon. Darmon, Laroche, Pétrof (1990) nous disent que pour des entreprises de type industriel qu'en: " ce qui concerne la promotion des ventes, les foires professionnelles et les catalogues sont les outils préférés du mix promotionnel " (p.816). Du moins c'est ce qui semble ressortir de notre tableau. En effet, nous constatons que l'activité publication d'un catalogue est pratiquée par 73.3 % des répondants et que la participation à une (ou des) foire (s) remporte 80 % de la faveur des répondants. Ces deux activités favorisent respectivement une meilleure présentation du produit et un contact direct avec la clientèle actuelle ou potentielle de l'entreprise.

Au niveau du prix, Darmon, Laroche, Pétrof (1990) nous mentionnent que pour les entreprises pratiquant le marketing des produits industriels, la publication d'une liste de prix est pratique courante. C'est ce qui semble se vérifier dans notre échantillon, car pour cette seule activité on compte un taux de participation de 86.7 %.

En ce qui regarde la publicité, nous remarquons que c'est la publicité dans les revues professionnelles qui a le plus fort taux de participation avec 46.7 %. Ce qui est un signe additionnel du caractère industriel de notre échantillon.

TABLEAU 20

## Activités de gestion du marketing reliées au marketing-mix

Activités de marketing-mix	fréquence relative (%)	
	oui	non
Catalogues des produits ou brochures pour les services	73.3	26.7
Publication d'une liste de prix	86.7	13.3
Meeting annuel de vente avec les vendeurs	70.0	30.0
Meeting avec les intermédiaires et/ou distributeurs	63.3	36.7
Participation à une (des) foire(s)	80.0	20.0
Participation comme exposant à des congrès ou colloques	63.3	36.7
Publicité à la radio et à la télévision	26.7	73.3
Publicité dans les journaux	30.0	70.0
Publicité dans les magazines	23.3	76.7
Publicité dans les revues professionnelles	46.7	53.3
Activités de relations publiques	56.7	43.3
Télémarketing	20.0	80.0
Bulletin pour le personnel	30.0	70.0

Nous pouvons alors comprendre facilement pourquoi l'activité la moins populaire soit le télémarketing avec seulement 20 % de participation. En marketing, la force de vente joue un rôle de première importance, on peut le constater avec le tableau de la page précédente, où l'activité meeting avec les vendeurs est pratiquée à 70 % par les répondants. Donc pour la force de vente le contact personnel avec le client est d'une extrême importance.

### **Équipements**

Pour améliorer le service offert à la clientèle et parfois la vente de ses produits, une entreprise peut utiliser certains équipements permettant de remplir cette tâche. On constate à l'aide du tableau qui suit que l'outil le plus utilisé semble être le numéro de téléphone 1-800 suivi de près par l'équipement d'exposition. Ces deux items favorisent la communication avec la clientèle. Le numéro 1-800 est très utile aux clients éloignés qui font des affaires régulièrement avec l'entreprise et l'équipement d'exposition est très apprécié pour promouvoir l'image de l'entreprise et avoir un contact beaucoup plus direct avec la clientèle lorsque l'entreprise participe à des foires comme exposant.

TABLEAU 21

## Possession d'équipements

Equipements	fréquence relative (%)	
	oui	non
Numéro sans frais (1-800)	60.0	40.0
Répondeur téléphonique	23.3	76.7
Equipements d'exposition	56.7	43.3
Films ou vidéos publicitaires	33.3	66.7
Equipements audiovisuels pour présentations	36.7	63.3
Composeur de messages automatiques	6.7	93.3

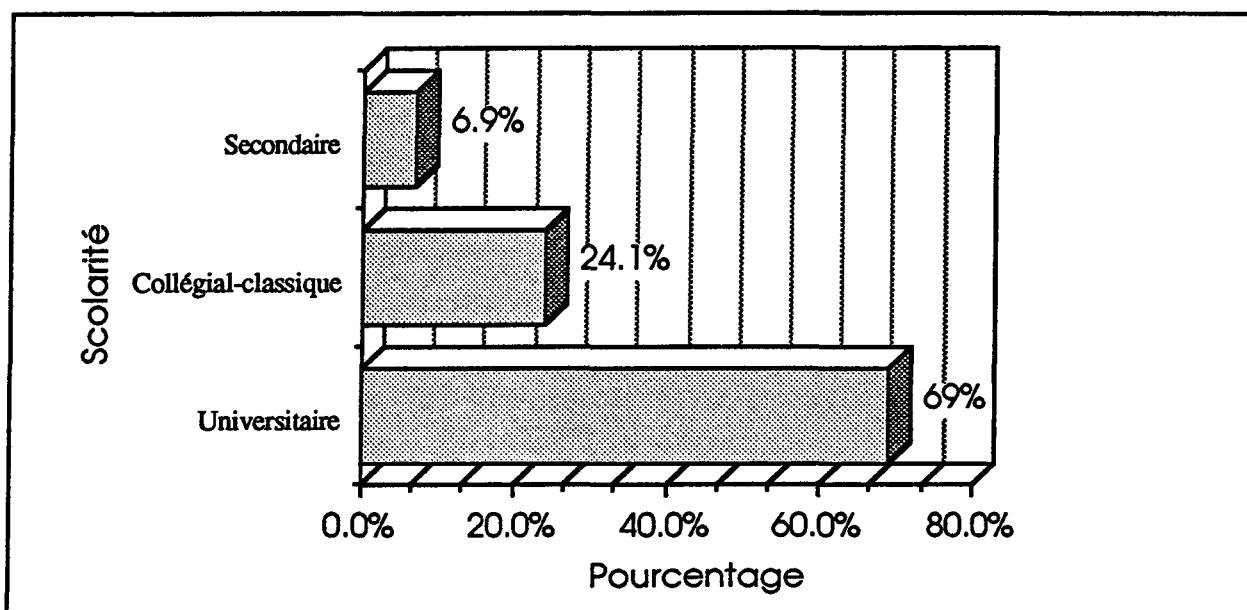
## Présentation des variables caractérisant les répondants

### Variables socio-démographiques

L'analyse des variables socio-démographiques nous montre que le répondant moyen possède un niveau de scolarité élevé. Il est âgé entre 30 et 50 ans. Il est canadien d'origine et il est de langue française (100 % de réponses dans l'échantillon pour ces deux variables). Il reçoit un salaire qui oscille autour de 45 000 à 60 000 \$ par année.

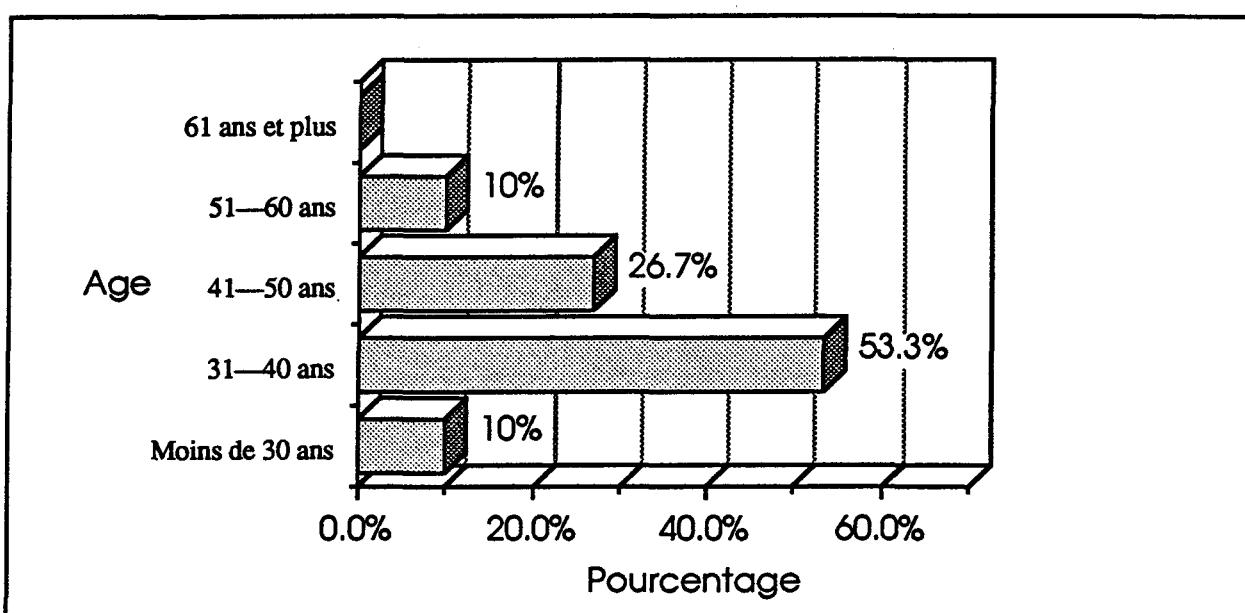
GRAPHIQUE 21

Pourcentage de répondants en fonction de la scolarité



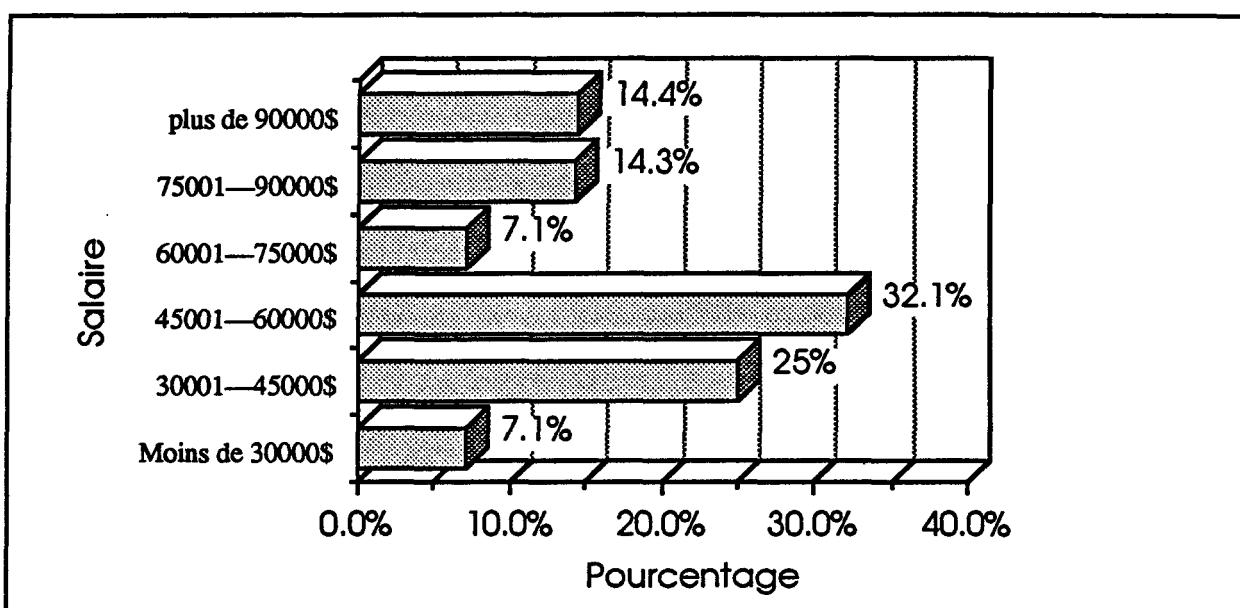
GRAPHIQUE 22

Pourcentage de répondants en fonction de l'âge



GRAPHIQUE 23

Pourcentage de répondants en fonction du salaire



## Expérience

Les tableaux qui suivent nous donnent les statistiques correspondant à l'expérience que les répondants ont acquise dans leur profession, au sein de l'entreprise pour laquelle ils travaillent actuellement, ainsi que leur expérience dans le domaine marketing et le nombre d'années accumulées sur le marché du travail.

TABLEAU 22

### Statistiques descriptives concernant l'expérience des répondants dans leur champs de spécialisation

X1: Expérience dans cette fonction					
Moy.:	Éc. type:	Erreur std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
7.75	6.905	1.305	47.676	89.094	28
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
1	27	26	217	2969	2
# < 10e %:	10e %:	25e %:	50e %:	75e %:	90e %:
3	1.3	2.5	5.5	10	19.4
# > 90e %:					
3					

On peut voir à l'aide du tableau ci-dessus que la moyenne de l'expérience accumulée est de 7.75 années. Et l'étendue nous montre que l'expérience sur l'ensemble des répondants est très dispersée.

## GRAPHIQUE 24

Diagramme de dispersion de l'expérience des répondants  
dans leur champs de spécialisation

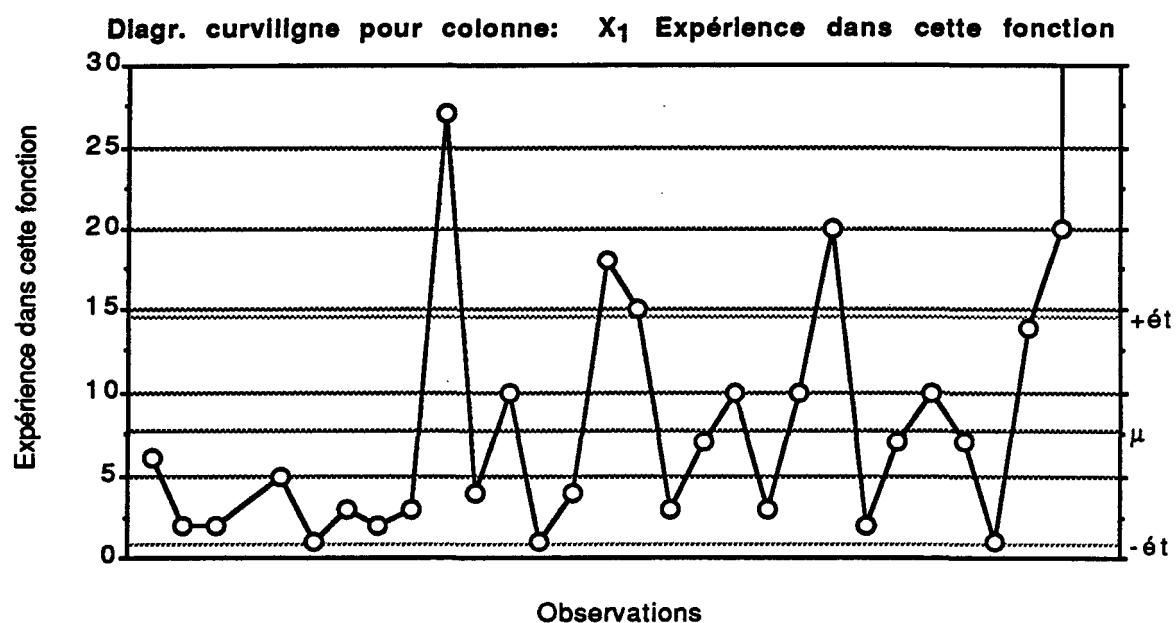


TABLEAU 23

Statistiques descriptives concernant l'expérience des répondants  
au sein de leur entreprise

**X<sub>1</sub>: Expérience dans cette entreprise**

Moy.:	Éc. type:	Erreur std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
7.948	6.287	1.21	39.523	79.096	27
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
.5	27	26.5	214.6	2733.26	3
# < 10e %:	10e %:	25e %:	50e %:	75e %:	90e %:
1	2	3	6	11.5	16.6
# > 90e %:					
3					

GRAPHIQUE 25

Diagramme de dispersion de l'expérience des répondants  
au sein de leur entreprise

Diagr. curvilinear pour colonne: X<sub>1</sub> Expérience dans cette entreprise

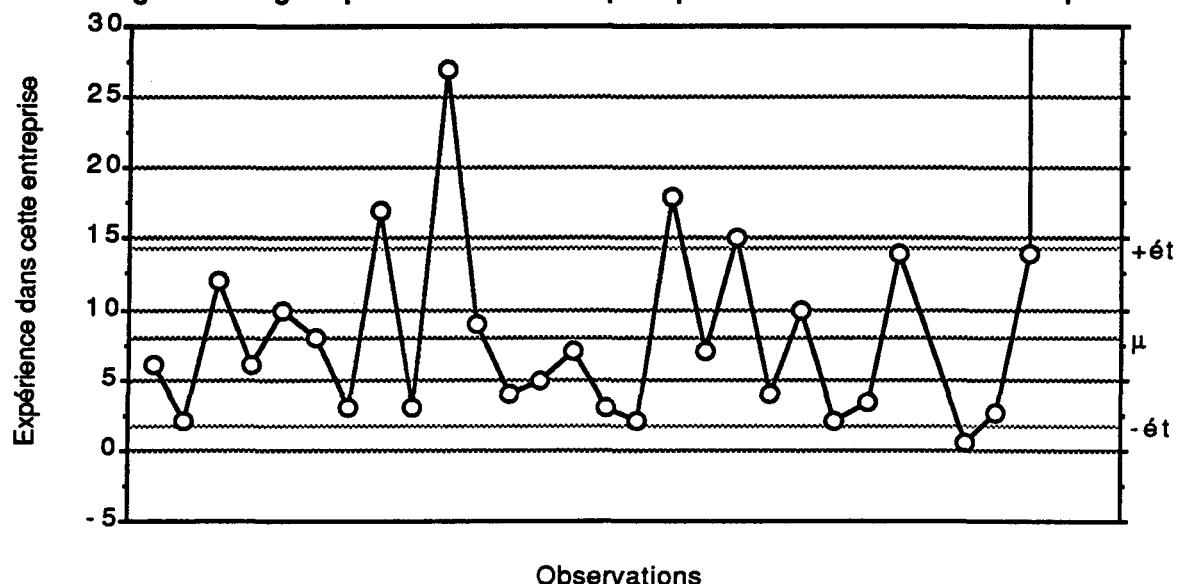


TABLEAU 24

Statistiques descriptives concernant l'expérience  
des répondants en marketing

**X<sub>1</sub>: Expérience de travail en marketing**

Moy.:	Éc. type:	Erreur std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
6.75	5.639	1.41	31.8	83.543	16
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
1	20	19	108	1206	14
# < 10e %:	10e %:	25e %:	50e %:	75e %:	90e %:
1	2	2.5	5	8.5	17.4
# > 90e %:					
2					

GRAPHIQUE 26

Diagramme de dispersion de l'expérience  
des répondants en marketing

Diagr. curvilligne pour colonne: X<sub>1</sub> Expérience de travail en marketing

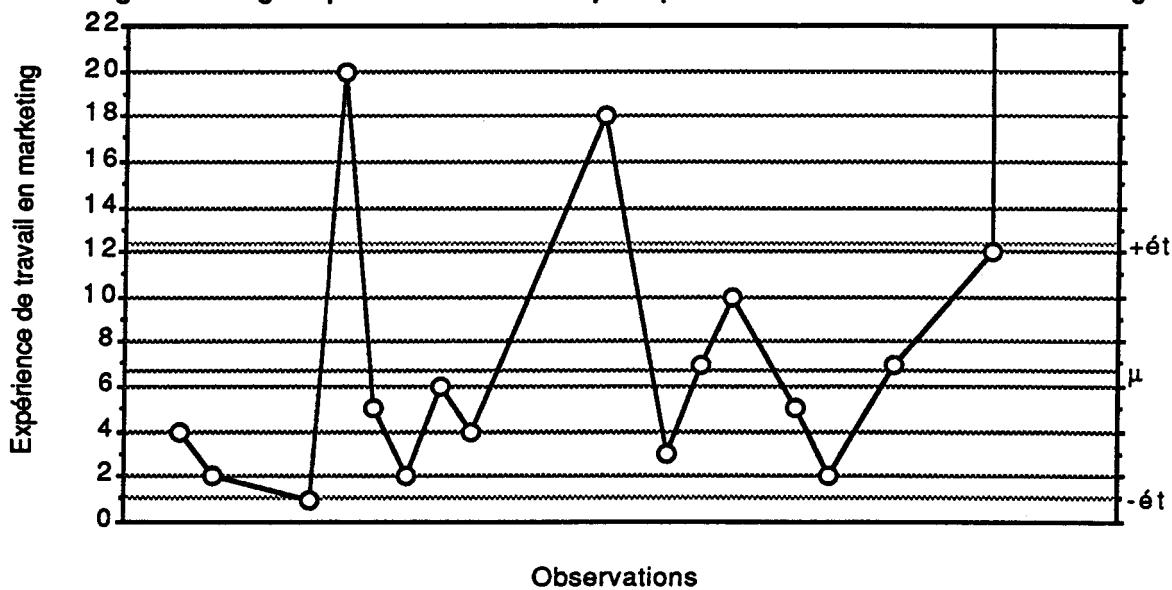


TABLEAU 25

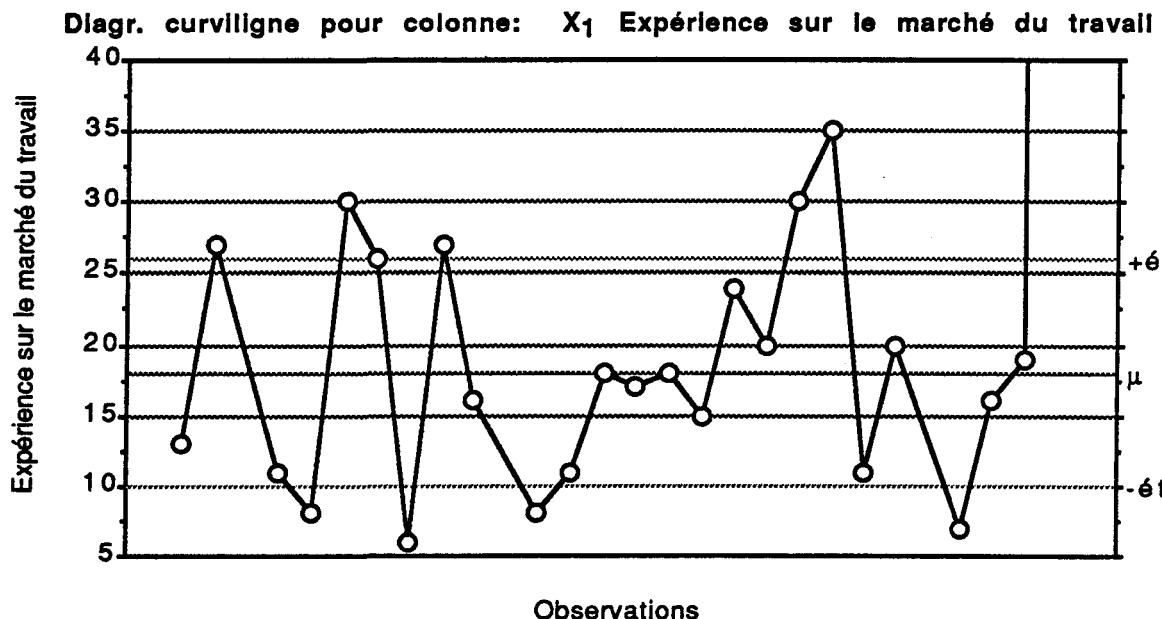
Statistiques descriptives concernant l'expérience des répondants sur le marché du travail

**X<sub>1</sub>: Expérience sur le marché du travail**

Moy.:	Éc. type:	Erreure std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
18.042	8.084	1.65	65.346	44.806	24
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
6	35	29	433	9315	6
# < 10e %:	10e %:	25e %:	50e %:	75e %:	90e %:
2	7.9	11	17.5	25	30
# > 90e %:					
1					

GRAPHIQUE 27

Diagramme de dispersion de l'expérience des répondants sur le marché du travail



## Présentation de la variable performance

Nous avons mesuré la performance en utilisant trois ratios financiers. Les résultats obtenus lors de ce calcul nous donnaient un chiffre et selon l'ordre de grandeur de ce chiffre nous avons été capable de déterminer la performance de chacune des entreprises faisant partie de l'enquête.

TABLEAU 26

### Statistiques descriptives concernant la performance

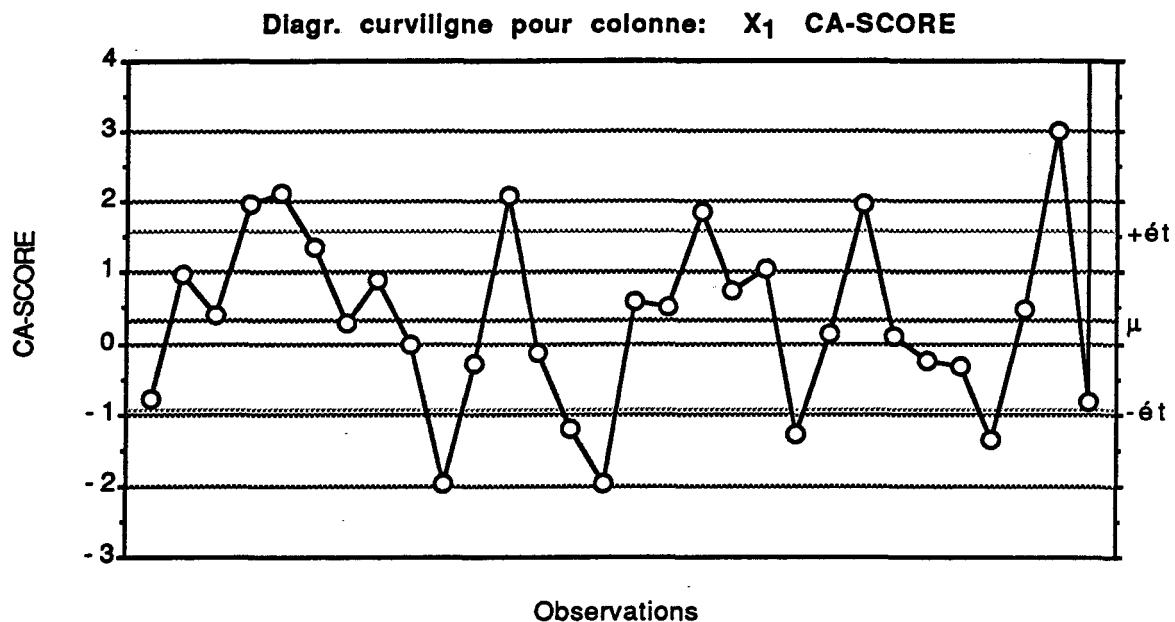
#### X1: CA-SCORE

Moy.:	Éc. type:	Erreur std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
.338	1.262	.23	1.592	373.544	30
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
-1.969	2.997	4.966	10.134	49.596	0
# < 10e %:	10e %:	25e %:	50e %:	75e %:	90e %:
3	-1.319	-.333	.352	1.05	2.036
# > 90e %:					
3					

En moyenne les entreprises que nous avons étudiées présentent une performance de + 0.338. En d'autres termes cela signifie que la performance moyenne des entreprises de notre échantillon peut être considérée comme étant bonne mais sans être excellente.

GRAPHIQUE 28

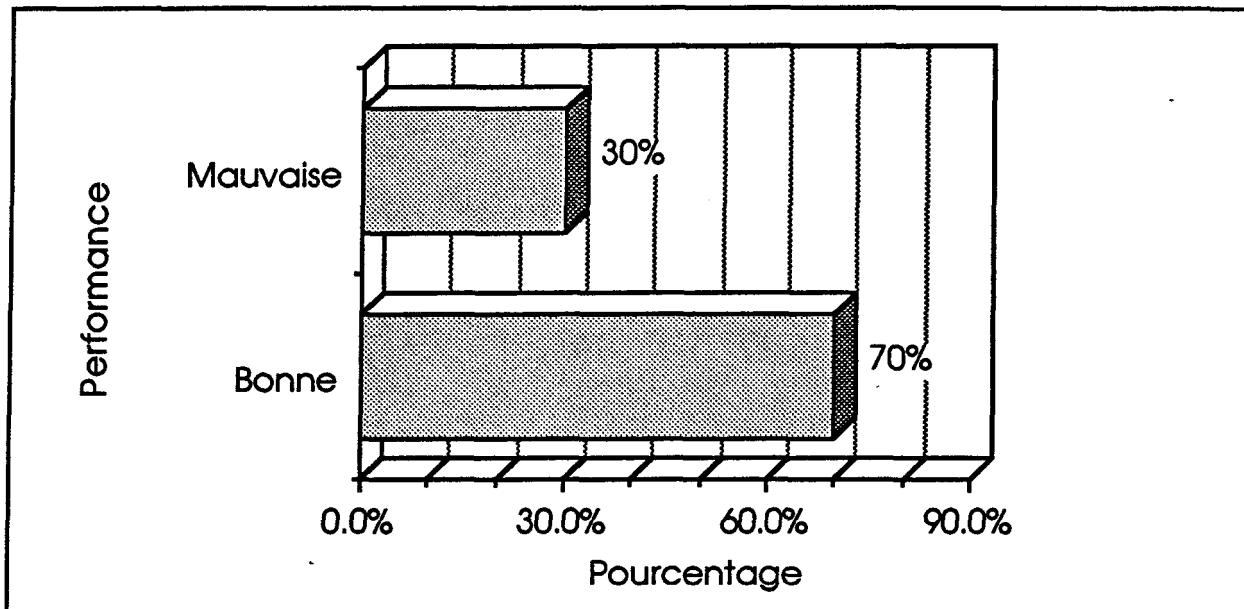
Diagramme de dispersion de la performance



Le diagramme de dispersion nous montre bien l'étendue du niveau de performance des entreprises.

Lorsque l'on appliquait le critère de sélection de la performance, c'est à dire un CA-SCORE plus grand ou égal à  $-0.3$  aux entreprises constituant l'échantillon, la distribution des fréquences fut la suivante:

GRAPHIQUE 29  
Distribution de fréquences de la performance



### Conclusion

Dans cette recherche notre intérêt se porte sur les activités de gestion du marketing pratiquées par les entreprises et la performance de ces dernières. Dans l'ensemble, les résultats que nous avons obtenus au niveau des activités de gestion du marketing ressemblent en plusieurs points aux résultats de l'étude de Filiatreauit et Chébat (1985).

Nous pouvons dire que, sur la totalité des activités de gestion du marketing que nous avons étudiées, seules les activités reliées à la

planification du marketing représentent un point faible dans les entreprises (63.3 % des entreprises ne font pas de plan marketing).

Quant aux autres activités de gestion du marketing, nous considérons qu'elles sont pratiquées par les entreprises dans des proportions très intéressantes.

Au niveau de la performance, nous remarquons que, selon le critère de sélection préétabli à l'aide du CA—SCORE, les deux tiers des entreprises ayant participé à notre enquête en ont connu une bonne. Et de ce nombre la moitié des entreprises ont connu une performance exceptionnelle. Pour leur part, les entreprises restantes, ont eu une performance que l'on peut qualifier de passable à médiocre.

Donc d'une manière générale nous sommes satisfaits des résultats présentés dans l'analyse descriptive et nous croyons à ce stade avoir atteint certains de nos objectifs.

**CHAPITRE VIII**

**VÉRIFICATION DES HYPOTHESES**

## CHAPITRE VIII

### VÉRIFICATION DES HYPOTHESES

Ce chapitre est consacré entièrement à la vérification des hypothèses de recherche. Pour arriver à confirmer ou à infirmer chacune de nos hypothèses nous allons faire le test le plus employé pour ce genre de vérification, c'est-à-dire le test de l'hypothèse nulle.

#### Description du test d'hypothèse nulle

La première étape à respecter dans un test d'hypothèse de ce type est de formuler l'hypothèse nulle. " L'hypothèse nulle ( $H_0$ ) est la valeur du paramètre proposé au départ. Cette valeur sera confrontée avec le résultat obtenu de l'échantillon" (Kazmier 1982 p.155). Suite à cette première démarche, il faut formuler la contre-hypothèse ( $H_1$ ). Nous allons accepter cette hypothèse chaque fois que l'hypothèse nulle sera rejetée.

Dans une seconde étape, il faut fixer le seuil de signification (niveau de confiance). Ce seuil de signification représente: " la mesure statistique qui indique la probabilité avec laquelle ont est disposé à risquer de commettre une erreur de rejeter à tort l'hypothèse nulle " (Kazmier 1982 p.155). Pour les besoins de notre recherche cette probabilité sera fixée à 0.05.

En troisième lieu, on doit choisir la statistique qui convient au test d'hypothèse. Cette statistique est un estimateur non-biaisé de la valeur que prend le test au niveau de l'échantillon. Ensuite on détermine la ou les valeurs critiques de la statistique du test. Ces valeurs sont en quelque sorte les limites que prendront la ou les valeurs du test à partir desquelles on peut rejeter l'hypothèse nulle.

Finalement lorsque ces règles de rejet ou non-rejet de l'hypothèse nulle sont déterminées, Kazmier (1982) nous dit que l'on doit comparer: " /.../ la valeur prise par la statistique du test à la valeur (ou aux valeurs) critiques de la statistique /.../" mesurée afin de prendre une décision en faveur de l'acceptation ou du rejet de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ). Et si par notre décision on rejette  $H_0$  alors on doit automatiquement accepter  $H_1$ .

Cette procédure sera utilisée pour tester l'ensemble de nos hypothèses de recherche.

### **Vérification des hypothèses corrélationnelles**

#### **Analyse du coefficient de corrélation**

Notre premier groupe d'hypothèses suggère que nous voulons mesurer le lien entre deux variables. Pour établir ce degré d'association entre deux variables, nous nous proposons de faire l'analyse du coefficient de corrélation  $r_{xy}$ . " Le coefficient de corrélation sert /.../ pour mesurer la force de la liaison linéaire entre X et Y " (Kazmier 1982 p. 303).

Pour tester nos hypothèses corrélationnelles, il faut supposer au départ que le coefficient de corrélation 'r' soit égal à zéro ( cette supposition représente l'hypothèse nulle  $H_0$ ). Dans le cas contraire,  $r \neq 0$ , selon le seuil de signification observé, nous pourrons rejeter l'hypothèse nulle et accepter le fait qu'il y ait une relation significativement différente de zéro entre nos deux variables.

Quant à la force de la relation, Etienne Bastin (1985) nous fait remarquer que généralement on qualifie le coefficient de corrélation de la manière suivante:

$0 < r \leq 0.10$	négligeable
$0.10 < r \leq 0.30$	faible
$0.30 < r \leq 0.50$	modéré
$0.50 < r \leq 0.70$	fort
$0.70 < r \leq 1$	très fort

La valeur absolue de r est toujours comprise entre 0 et 1.

De plus cet auteur nous dit que la taille de l'échantillon influence l'intensité de la relation, et que pour un échantillon de taille égale à 30 individus un coefficient de corrélation minimum de 0.40 peut être accepté comme significatif à un niveau de confiance de 0.05.

### **Marche à suivre pour le test des hypothèses corrélationnelles**

$H_0: r = 0$  L'hypothèse nulle veut qu'il n'existe pas de relation significative entre les variables X et Y.

$H_1: r \neq 0$  La contre-hypothèse veut qu'il existe une relation significative entre les activités de gestion du marketing et la performance.

Seuil de signification: 0.05

Statistique utilisée pour le test

La statistique de Student est la plus appropriée pour ce type de test et elle se calcule de la manière suivante:

$$t = \frac{r}{\sqrt{(1 - r^2) / (n - 2)}}$$

Décision

Pour accepter la contre-hypothèse  $H_1$ , il faut que la valeur absolue du test t de Student observée sur les données de notre échantillon soit plus grande que la valeur théorique du même test selon le seuil de signification fixé. Donc il faut que: la valeur absolue de t observée  $> t_{0.025;29}$  pour qu'il existe une relation significativement différente de zéro entre les deux variables qui font l'objet du test d'hypothèse.

### Vérification de l'hypothèse théorique # 1

Dans le cas de cette hypothèse nous utiliserons le coefficient de corrélation point bisérial. Senter (1969) nous dit que lorsque l'une des deux variables mesurées est de type continue (intervalles) et que l'autre variable est de type dichotomique, alors la technique la plus appropriée pour obtenir le degré d'association entre ces deux variables est le coefficient de corrélation point bisérial. Cette technique s'applique parfaitement dans le cadre de notre recherche où la performance est une valeur numérique et les activités de gestion du marketing sont évaluées selon deux catégories; pratiquées ou non-pratiquées.

Ce coefficient se calcule d'après la formule suivante:

$$R_{pb} = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{s_x} \sqrt{\frac{n_1 n_2}{n}}$$

$\bar{X}_1$  ET  $\bar{X}_2$ : les moyennes des observations de la variable de niveau intervalles associées aux deux catégories de la variable de niveau nominal

$s_x$ : l'écart type de la variable de niveau d'intervalles

$n_1$  et  $n_2$ : le nombre d'observations dans chacune des catégories de la variable de niveau nominal

$n$ : le nombre total d'observations

Les tableaux qui suivent présentent les résultats de la relation entre les activités de gestion du marketing et la performance ainsi que la force de cette relation. La première colonne nous donne le coefficient point bisérial, la deuxième colonne donne la valeur du test  $t$  observée, la troisième, la valeur du  $t$  théorique. Ensuite la quatrième colonne mentionne la signification de la relation et pour finir la dernière colonne indique l'intensité de la relation observée.

TABLEAU 27

## Relation entre les activités de budgétisation et la performance

	Rpb	$t$ obs.	$t$ théo.	relation significative	intensité
Données historiques	-0.097	-0.515	2.048	non	—
Pourcentage du chiffre d'affaires	-0.017	-0.092	2.048	non	—
Montant utilisé par les concurrents	0.197	1.065	2.048	non	—
Selon les ressources disponibles	0.291	1.611	2.048	non	—
Selon les objectifs et tâches	0.509	3.127	2.048	oui	forte

TABLEAU 28  
Relation entre les activités d'analyse et de recherche et la performance

	Rpb	t obs.	t théo.	rel. signif.	intensité
<b>Anal. des ventes et du marché</b>					
Quotas de vente	-0.204	-1.100	2.048	non	—
Rémunération des vendeurs	-0.268	-1.475	2.048	non	—
Etude de promotions	-0.203	-1.096	2.048	non	—
<b>Etudes de produits</b>					
Acceptation et potentiel de nouveaux produits	-0.059	-0.312	2.048	non	—
Evaluation des produits existants	-0.036	-0.191	2.048	non	—
Eval. des produits concurrents	-0.191	-1.027	2.048	non	—
Tests de nouveaux produits	-0.159	-0.850	2.048	non	—
<b>Etudes de marchés</b>					
Part du marché	-0.148	-0.792	2.048	non	—
Caractéristiques du marché	-0.240	-1.306	2.048	non	—
Prévisions économiques	-0.072	-0.382	2.048	non	—
Localisation d'usines, etc.	-0.120	-0.638	2.048	non	—
Acquisition	-0.165	-0.882	2.048	non	—
Exportation	-0.047	-0.251	2.048	non	—
Comport. du consommateur	-0.060	-0.317	2.048	non	—
Attitudes des employés	-0.115	-0.610	2.048	non	—
<b>Etudes de publicité</b>					
Motivation	-0.032	-0.168	2.048	non	—
Médias, annonces	-0.056	-0.297	2.048	non	—
Efficacité	0.054	0.287	2.048	non	—
<b>Travaux de planification et contrôle</b>					
Plan triennal de marketing	-0.296	-1.638	2.048	non	—
Budget annuel	-0.082	-0.436	2.048	non	—
Budget mensuel	-0.190	-1.025	2.048	non	—
Analyse des ventes	-0.213	-1.511	2.048	non	—
Analyse des coûts	-0.213	-1.156	2.048	non	—

TABLEAU 29

## Relation entre les activités de planification et la performance

Activités	Rpb	t obs.	t théo.	rel. signif.	intensité
Prévisions de la demande	0.004	0.020	2.048	non	—
Part de marché de l'entreprise	0.004	0.020	2.048	non	—
Forces et faiblesses de la concurrence	-0.043	-0.226	2.048	non	—
Part de marché des principaux concurrents	0.004	0.020	2.048	non	—
Considérations de segmentation du marché	0.095	0.503	2.048	non	—
Changements des besoins des consommateurs	0.095	0.503	2.048	non	—
Tendances technologiques	0.004	0.020	2.048	non	—
Evaluation des facteurs de risque	-0.116	-0.620	2.048	non	—
Problèmes écologiques	0.020	0.104	2.048	non	—
Contraintes gouvernementales et légales	0.060	0.320	2.048	non	—
Analyse de la gamme de produits	-0.053	-0.283	2.048	non	—
Analyse du cycle de vie des produits	-0.129	-0.690	2.048	non	—
Enoncé de stratégies alternatives ou plan de contingence	-0.020	-0.108	2.048	non	—
Analyse et évaluation du plan précédent	0.087	0.460	2.048	non	—

TABLEAU 30

## Relation entre les activités de marketing-mix et la performance

	Rpb	t obs.	t théo.	rel. signif.	intensité
Catalogues des produits ou brochures pour les services	-0.043	-0.230	2.048	non	—
Publication d'une liste de prix	-0.205	-1.109	2.048	non	—
Meeting annuel de vente avec les vendeurs	-0.258	-1.145	2.048	non	—
Meeting avec les intermédiaires et/ou distributeurs	-0.175	-0.940	2.048	non	—
Participation à une (des) foire(s)	-0.041	-0.218	2.048	non	—
Participation comme exposant à des congrès ou colloques	-0.071	-0.379	2.048	non	—
Pub. à la radio et à la télévision	-0.169	-0.908	2.048	non	—
Publicité dans les journaux	-0.010	-0.051	2.048	non	—
Publicité dans les magazines	0.141	0.752	2.048	non	—
Publicité dans les revues professionnelles	0.009	0.047	2.048	non	—
Activités de relations publiques	0.055	0.293	2.048	non	—
Télémarketing	-0.378	-2.160	2.048	oui	modérée
Bulletin pour le personnel	-0.102	-0.544	2.048	non	—

### Vérification de l'hypothèse théorique # 2

L'hypothèse théorique #2 suppose l'existence d'une relation significative entre le niveau des dépenses marketing (indépendante) et la performance (dépendante). Le tableau ci-après rend compte des résultats obtenus pour ce test.

TABLEAU 31

Relation entre le niveau des dépenses marketing et la performance

Coefficient de corrélation	t observé	t théorique
0.387	2.104	2.048

Le coefficient de corrélation est significatif au seuil de signification de 0.05 et par conséquent nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle. Ce qui veut dire qu'il existe une relation significative que l'on peut qualifier de modérée entre la performance et le niveau des dépenses marketing des entreprises.

### Conclusion concernant le premier groupe d'hypothèses

Nous étions confiants, suite à la revue de la littérature, de voir apparaître un grand nombre de liens entre les activités de gestion du marketing et la performance. Sur l'ensemble des activités de gestion du marketing, seulement deux variables soient: la méthode de budgétisation selon les objectifs et tâches et le télémarketing, ont été reconnues comme des activités ayant une relation significative avec la performance.

Quant au reste des activités nous ne sommes pas en mesure de confirmer l'existence de relations significatives avec la performance telle que mesurée à l'aide du modèle CA-SCORE. Nous aurions aimé qu'il en soit autrement.

Toutefois, nous avons pu confirmer l'existence d'une relation significative entre la performance et le niveau des dépenses marketing. Une analyse plus poussée du coefficient de détermination ( $r^2$ ) nous permettra de dire s'il existe une relation linéaire entre ces deux variables.

### **Vérification des hypothèses causales**

#### **Analyse de régression**

Dans cette recherche nous tentons d'expliquer la performance des entreprises à l'aide des activités de gestion marketing qu'elles pratiquent. Et pour ce faire nous allons utiliser l'analyse de régression.

L'analyse de régression nous indique s'il existe une relation linéaire entre la variable dépendante et la ou les variables indépendantes. Plus précisément on cherche à expliquer les résultats de la variable dépendante à l'aide d'une ou de plusieurs variables indépendantes. Deux types d'analyses de régression sont souvent utilisés: simples ou multiples. Dans le cas d'une analyse de régression simple, seulement deux variables sont en cause, une variable explicative et une variable expliquée. Et lorsqu'il y a plusieurs variables explicatives, généralement on utilise une analyse de régression multiple.

Les résultats de l'analyse de régression nous fournissent le coefficient de détermination ( $r^2$ ). Ce coefficient: "exprime le pourcentage de variation de Y expliquée par l'ensemble des variables explicatives" (Perrien, Chéron, Zins 1984 p. 477). Ce coefficient est la valeur au carré du coefficient de corrélation et il est toujours compris entre 0 et 1. Si  $r^2=0$  alors nous pouvons dire qu'il n'existe pas de relation linéaire entre nos variables.

Également l'analyse de régression nous permet de faire l'examen du coefficient bêta ( $\beta$ ). Ce coefficient, qui est soit négatif soit positif, nous donne la valeur de la pente de la droite de régression et c'est par son signe que l'on peut déterminer le sens de la relation observée entre les deux variables.

La méthode de régression utilisée ici sera de type itérative (pas à pas ou stepwise). Cette méthode a l'avantage de ne retenir que les variables explicatives significatives qui sont en relation avec la variable dépendante. En effet, la variable explicative qui est le plus fortement liée à la variable expliquée sera admise en premier dans l'équation de régression et ainsi de suite.

### **Marche à suivre pour le test des hypothèses causales**

$H_0: r^2 = 0$  Ce qui signifie qu'il n'y a pas de corrélation linéaire entre la variable indépendante et la variable dépendante

$H_1: r^2 > 0$  Le coefficient de détermination est différent de zéro

Seuil de signification: 0.05

### Statistique à utiliser pour le test

Le test F est le plus approprié pour mesurer la signification globale de la régression.

Le test F se calcule de la manière suivante:

$$F = (r^2/d) / ((1 - r^2)/(n - d - 1))$$

d= degré de liberté

n= taille de l'échantillon

### Décision

Pour accepter la contre-hypothèse  $H_1$ , il faut que le coefficient de détermination soit différent de zéro et que la valeur observée de F au niveau de notre échantillon soit plus grande que la valeur théorique de F à un niveau de confiance de 0.05. Lorsque ces conditions seront remplies, nous pourrons dire qu'il existe une relation linéaire statistiquement significative entre les variables X et Y. Donc cela se traduit par: la valeur de F observée > la valeur de  $F_{0.05;1;28}$ .

### Vérification de l'hypothèse théorique # 3

Le tableau qui suit montre le résultat de l'analyse de régression simple entre le niveau des dépenses marketing et la performance des entreprises.

TABLEAU 32

Analyse de régression simple entre le niveau  
des dépenses marketing et la performance

Coefficient de détermination	$\beta$ (bêta)	F observé	F théorique	Sig. F
0.1505	0.387900	4.43	4.20	.0456

Comme nous pouvons le constater le coefficient de détermination est différent de zéro et la valeur observée de F est plus grande que la valeur théorique. Donc nous pouvons accepter l'hypothèse qu'il existe une corrélation linéaire entre la performance et le niveau des dépenses marketing.

Malgré le fait que ce résultat soit significatif, on peut remarquer que le pourcentage de variation de la performance expliqué par les dépenses marketing n'est que de 15.05 %, ce qui nous semble relativement faible.

#### Vérification de l'hypothèse théorique # 4

Cette hypothèse veut que plus une entreprise pratique les activités de budgétisation, meilleure est sa performance. Le tableau 33 nous donne toutes les informations à ce sujet.

TABLEAU 33

Analyse de régression multiple entre les activités  
de budgétisation et la performance  
(méthode itérative)

Coefficient de détermination	$\beta$ (bêta)	F observé	F théorique	Sig. F
Selon les objectifs et tâches 0.29446	0.542644	11.68607	4.20	0.0019

Les résultats nous démontrent que sur l'ensemble des activités de budgétisation, seule la méthode selon les objectifs et tâches a été retenue par la méthode itérative. Donc, nous pouvons affirmer qu'il existe une relation linéaire entre la performance et la méthode de budgétisation selon les objectifs et tâches. Nous pouvons également dire que cette méthode explique 29.44 % des variations de la performance.

Aucune des autres méthodes de budgétisation n'a été retenue dans une deuxième itération. Ce qui veut dire que l'ajout de ces variables à l'équation générale de régression n'apportait pas d'explications supplémentaires concernant la variable expliquée. Donc à ce stade nous ne pouvons pas accepter la contre-hypothèse et par conséquent nous pourrons confirmer l'hypothèse nulle.

### **Vérification de l'hypothèse théorique # 5**

D'après l'hypothèse théorique # 5, plus une entreprise pratique des activités d'analyse et de recherche, meilleure sera sa performance. Nous ne considérons donc pas nécessaire de présenter les résultats de cette analyse sur ce groupe de variables étant donné qu'aucune des activités d'analyse et de recherche n'a été retenue dans l'analyse de régression par la méthode itérative.

Ce qui veut dire que nous devons accepter l'hypothèse nulle, c'est à dire qu'il n'existe pas de relation linéaire significative entre ces activités et la performance.

### **Vérification de l'hypothèse théorique # 6**

Nous avons supposé, avec cette hypothèse, qu'il existe une relation entre les activités de planification de marketing et la performance d'une entreprise.

L'analyse de régression a été effectuée sur l'ensemble de l'échantillon et également au niveau du groupe d'entreprises qui nous nous ont déclaré faire de la planification de marketing.

Encore une fois, nous ne sommes pas en mesure de confirmer cette hypothèse, car aucune des variables représentant les activités de planification de marketing n'a été retenue par la méthode pas à pas comme ayant une corrélation linéaire significative avec la performance.

### Vérification de l'hypothèse théorique # 7

L'ensemble des activités reliées au marketing-mix fut traité également par une analyse de régression multiple. Les résultats du tableau 34 nous montrent que l'activité télémarcheting a été retenue comme étant la variable explicative la plus significative entre toutes les autres.

TABLEAU 34

Analyse de régression multiple entre les activités  
reliées au marketing-mix et la performance  
(méthode itérative)

Coefficient de détermination	$\beta$ (bêta)	F observé	F théorique	Sig. F
Télémarcheting 0.16830	-0.410249	5.66617	4.20	0.0243

De plus, si on analyse ce tableau attentivement, on remarque que le signe de la relation est négatif, ce qui signifie que plus une entreprise ne pratique pas cette activité, meilleure est sa performance; ce qui est tout le contraire de l'idée de départ. Aussi, rappelons le fait que plusieurs entreprises de notre échantillon ont un marketing qui est orienté vers les

produits industriels. Cela pourrait peut-être expliquer en partie le comportement de nos répondants dans cette situation particulière.

Donc, nous nous voyons dans l'obligation de rejeter la contre-hypothèse et d'accepter l'hypothèse nulle qui veut qu'il n'existe pas de corrélation linéaire entre les variables explicatives et la variable expliquée.

### **Conclusion concernant le deuxième groupe d'hypothèses**

Pour ce qui est de nos hypothèses causales, seul le niveau des dépenses de marketing a une corrélation linéaire significativement différente de zéro. Quant aux autres hypothèses, nous devons donc les infirmer, étant donné que nous n'avons pas été en mesure de les mettre en relation avec la performance..

Devant cet état de chose, pour nous assurer davantage de nos résultats, nous avons décidé d'utiliser un autre type d'analyse que la régression. Nous avons donc utiliser l'analyse de la variance multivariée entre nos variables explicatives (activités de gestion du marketing) et la variable expliquée (performance). Les résultats de cette analyse ne nous ont rien confirmer de plus de ce que nous savions déjà. C'est pourquoi nous ne voyons pas la pertinence de présenter ces résultats dans le cadre de cette recherche.

**CHAPITRE IX**

**CONCLUSION GÉNÉRALE**

## CHAPTRÉ IX

### CONCLUSION GÉNÉRALE

La littérature nous dit que beaucoup de recherches se sont concentrées sur la nature du marketing et non sur la pratique de cette fonction. Toujours d'après la littérature, une entreprise qui adopte le marketing a toutes les chances d'améliorer sa situation sur le marché, d'accroître ses ventes et de mieux comprendre et servir les besoins des consommateurs et par le fait même de mieux performer. Évidemment, il n'y a pas seulement la fonction marketing qui assure le succès à une organisation. Il aurait été fort intéressant de connaître l'impact de la combinaison de l'ensemble des autres fonctions de l'organisation sur la performance, mais tel n'était pas notre but.

La question que nous nous sommes alors posée, était de savoir si la pratique du marketing (sous forme de diverses activités) pouvait être mise en relation avec la performance d'une entreprise. Aussi nous avions comme objectif d'identifier l'importance relative de la fonction marketing et de décrire quelles étaient les activités de gestion du marketing qui étaient utilisées dans les entreprises.

Nous avons effectivement démontré que la pratique des activités de gestion du marketing dans les entreprises que nous avons étudiées revêt une très grande importance. Par leurs réponses, une majorité

d'organisations nous ont prouvé qu'elles étaient conscientes de l'apport du marketing dans la gestion courante de leurs activités. De plus, pour un bon nombre d'entre elles, l'influence de la fonction marketing sur les décisions, orientations et destinées de leur entreprise ira en s'accroissant. La seule lacune que nous avons remarqué provient de l'activité de planification du marketing, où il semble que les entreprises n'ont pas encore décidé de la pratiquer.

Quant aux hypothèses que nous avions émises, nos résultats vont à l'encontre de ce que la littérature semble nous suggérer. Nous ne sommes donc pas en mesure de confirmer les hypothèses concernant les activités de budgétisation, d'analyse et de recherche, de planification et de marketing-mix. Malgré tout, nous avons réussi à établir un lien entre le niveau des dépenses de marketing et la performance. Et au niveau de l'ensemble des activités de gestion du marketing, il en est ressorti que seule la méthode de budgétisation selon les objectifs et tâches possède une corrélation linéaire avec la performance.

Nous ne mettons pas en doute la littérature sur le sujet car il ne faut pas perdre de vue que le caractère innovateur de cette recherche réside justement dans la manière de mesurer la performance.

En effet, plusieurs recherches en marketing ont utilisé une combinaison du niveau des ventes, de la part de marché et des profits pour évaluer la performance des entreprises. À ce stade on peut facilement associer le niveau des ventes et la part de marché à la

performance. Généralement une bonne utilisation du marketing se traduit par des ventes et une part de marché accrues.

Pour notre part, nous avons eu recours à un modèle de prédition de la faillite (CA-SCORE). Ce modèle fut développé exclusivement pour les entreprises manufacturières québécoises et il servait à faire l'évaluation de la santé financière des entreprises de même qu'à prévoir la faillite. Sans pour autant mettre en cause la pertinence de ce modèle, nous croyons que le caractère prédictif de ce dernier s'est sûrement amoindri dû au fait que le modèle fut élaboré en 1986 et que notre enquête ne fut réalisée qu'en 1991.

Évidemment ce n'est pas là le seul facteur ayant contribué à la situation qui prévaut ici. La difficulté à obtenir l'entièvre collaboration des entreprises concernant des informations au sujet de leurs données financières et aussi, le fonctionnement de leur gestion ont joués en notre défaveur lors de cette recherche. La faible taille de notre échantillon implique que nous ne pouvons donc pas généraliser les résultats de notre étude à l'ensemble de notre population de départ.

D'une manière générale nous avons atteint la majorité de nos objectifs sans toutefois pouvoir répondre par l'affirmative à notre question de recherche. Nous sommes satisfaits des résultats que nous avons obtenus et nous croyons sincèrement qu'il reste encore beaucoup à faire pour comprendre davantage la pratique des activités de gestion du marketing dans les entreprises et son impact au sein de ces dernières.

## **BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

- Ackelsberg, Robert, Arlow, Peter, " Small business do plan and it pays off ", Long Range Planning, Vol. 18 No. 5, pp. 61—67 , 1985
- Aktouf, Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Presses de l'Université du Québec, 1987, 213 p.
- Bonomo, Thomas V., " La stratégie : quelle mise en oeuvre? ", Harvard L'Expansion, Hiver, 1984-1985, pp. 45—55
- Bennett, Roger C., Cooper, Robert G., " The missuse of marketing: an american tragedy ", Business Horizons, Vol. 24, November-December 1981, pp. 51—61
- Buttle, Francis, " The marketing strategy worksheet — A practical planning tool ", Long Range Planning, Vol. 18, No. 4, 1985, pp. 80—88
- Buzzell, Robert D., Gale Bradley T., Sultan, Ralph G.M., " Market share-a key to profitability ", Harvard Business Review, Janvier-Février 1975, pp.97—106
- Buzzell, Robert D., Wiersema, Frederik D., " Successful share-building strategies ", Harverd Business Review, Janvier-Février 1981, pp.135—144
- Carson, David J., " The evolution of marketing in small firms ", European Journal of Marketing, volume 5, numéro 19, 1985, pp. 7—16

- Centre de recherche industrielle du Québec, Répertoire des produits fabriqués au Québec, Volume 1 et 2, 13<sup>e</sup> Édition, 1990
- Colbert, François et Filion, Marc, Gestion du marketing, Gaëtan Morin Éditeur, 1990, 631 p.
- Chicha, Joseph, Le management stratégique dans l'entreprise et dans la PME, Concepts, méthodes et analyse, Vol.1, Première édition, 1987, 345 p.
- Cooper, R.G., "The dimensions of industrial new product success and failure", Journal of marketing, Vol.43, Eté 1979, pp. 93—103
- Cravens, David W., Strategic Marketing, Homewood Ill.: Irwin, 1982, 456 p.
- Cronin, Joseph J.Jr., Skinner, Steven J., "Marketing outcomes, financial conditions, and retail profit performance", Journal of Retailing, Vol. 60, Hiver 1984, pp.9—22
- Darmon, René Y., Laroche, Michel, Pétrof, John V., Le marketing fondements et applications, 4<sup>e</sup> Édition, McGraw Hill, 1990, 1035 p.
- De Bodinat, Henri et Mercier, Vincent, "L'analyse stratégique moderne", Harvard-L'Expansion, 1984, pp. 10—23
- Di Maulo, Vincent, "Le marketing intégré: stratégie de développement de l'entreprise", Revue Commerce, Avril, 1982, pp. 37—39
- Dussart, Christian, Stratégie de marketing, Gaëtan Morin Éditeur, 1986, 379 p.
- Emery, F.E., Trist, E.L., "La trame causale de l'environnement des organisation", Sociologie du travail, 1964, pp. 337—350

Filiatreauit, Pierre et Chébat, Jean-Charles, Pratiques de gestion de marketing dans les entreprises manufacturières québécoises, 54e congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences à l'Université de Montréal, 1985

Filiatreauit, Pierre et Chébat, Jean-Charles, Pratiques de gestion du marketing: une étude comparative de grandes entreprises, U.Q.A.M., 1986

→ Gauthier, Benoît, Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, 1986, 535 p.

Gilbert, Norma, Statistiques, Les Éditions HRW, 1978, 383 p.

Gravel, Robert J., Guide méthodologique de la recherche, Presses de l'Université du Québec, 1978, 55 p.

Guay, Richard, L'intégration du concept de marketing moderne dans les PME : de la théorie à la pratique, Document de travail, U.Q.A.C., 1989

Idrissa, Issaka, Déterminants de développement des entreprises du secteur de l'industrie de transformation au Niger: essai de modélisation, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi, Octobre 1989, 309 p.

Jones, W. David, "Characteristics of planning in small firms", Journal of small business management, Vol. 20, 1982, pp. 15—19

Kazmier, Léonard J., Statistiques de la gestion théorie et problèmes, Série Schaum, McGraw Hil, 1982, 374 p.

Kotler, Philip, "Le supermarket", Harvard-L'Expansion, Automne 1986, pp. 18-27

- Kotler, Philip, Macdougall, G.H.G., Picard, J.L., Principes de marketing, Gaëtan Morin Éditeur, 1985, 687 p.
- Lalonde, Claude, Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite : une étude en contexte régional au Québec, Thèse de doctorat, Québec : Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 1984
- Lambin, Jean-Jacques, Le marketing stratégique. Fondements, méthodes et applications, McGraw-Hill, 1986, 329 p.
- Legault, Jean et Veronneau,Pierre, CA-SCORE, un modèle de prévision de faillite, Décembre 1986, 122 p.
- Le petit Larousse illustré, 1987
- Levitt, Theodore, " Le marketing bien tempéré ", Harvard-L'Expansion, Printemps, 1978, pp. 19—26
- McDaniel, Stephen W., Kolari, James W., " Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology ", Journal of Marketing, Vol. 51, October 1987, pp. 19—30
- McKee, Daryl O., Varadajan, P. Rajan, Pride, William M., " Strategic adaptability and firm performance: a market contingent perspective ", Journal of Marketing, Vol. 53, July 1989, pp. 21—35
- Moyer, Reed, " Strategic planning for the small firm ", Journal of small business management, Juillet, 1982, pp. 8—14
- Murray, John A., " Strategic marketing ", Long Range Planning, Vol. 12, Avril, 1979, pp. 76—83

- Ouellet, André, Processus de recherche une approche systémique,  
Presse de l'Université du Québec, 1981, 268 p.
- Perrien, Jean, Chéron, Emmanuel J., Zins, Michel, Recherche en marketing: méthodes et décisions, Gaëtan Morin Éditeur, 1984, 615 p.
- Peterson, Robin T. et Lill, David J., 'An examination of marketing factors related to small business success', Journal of small business management, Octobre 1981, pp. 66-68
- Peterson, Robin T., 'Small business adoption of the marketing concept vs. other business strategies', Journal of Small Business Management, Janvier 1989, pp. 38-46
- Robinson, Richard B. Jr. et Littlejohn, William F., 'Important contingencies in small firm planning', Journal of Small Business Management, Vol. 19, Juillet à Septembre 1981, pp. 45-48
- Schoeffler, Sidney, Buzzell, Robert D., Heany Donald F., 'Impact of strategic planning on profit performance', Harvard Business Review, Mars-Avril, 1974, pp. 137-145
- Senter, R. J., Analysis of data. Introductory statistics for the behavioral sciences, Scott, Foresman and Company, 1969, 512 p.
- Sexton, Donald J., et Van Auken, Philip M., 'Prevalence of strategic planning in small business', Journal of Marketing, Vol. 20, Juillet 1981, pp. 20-26
- Sharma, Subhash, Mahajan, Vijay, 'Early warning indicators of business failure', Journal of Marketing, Vol. 44, Automne 1980, pp. 80-89
- SPSS Inc., SPSS-X, User's Guide, McGraw Hill, 1983, 806 p.

- Stasch, Stanley F., Lanktree, Patricia, ' Can your marketing planning procedures be improved ', Journal of Marketing, Vol. 44 , été 1980, pp. 79—90
- Stoner, Charles F., ' Planning in small manufacturing firms; a survey ', Journal of Small Business Management, Janvier 1983, pp. 34—41
- Sylvain, Fernand, C.A., Dictionnaire de la commptabilité et des disciplines connexes, I.C.C.A., 1986, 662 p.
- Van Hoorn, Th. P., ' Strategic planning in small and medium sized companies ', Long Range Planning, Vol. 12, April 1979, pp. 84—91
- Walker, Orville C., Ruekert, Robert W., ' Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework ', Journal of Marketing, Vol. 51, July 1987, p. 15—33
- Wiersema, Frederik D., ' Strategic marketing: linking marketing and corporate planning ', European Journal of Marketing, Vol. 17, No. 6.1983, pp. 46—56

**ANNEXE**  
**QUESTIONNAIRE**

## QUESTIONNAIRE

### PREMIERE PARTIE

#### LE PROFIL DE L'ENTREPRISE

Voici quelques questions sur certaines caractéristiques de votre entreprise. Veuillez répondre EN FAISANT UN CROCHET SUR LE CHIFFRE entre parenthèses correspondant et en suivant bien les directives.

#### CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

##### Q.1 Dans quel type d'industrie votre entreprise se classe-t-elle?

<u>Biens non durables:</u>		<u>Biens durables:</u>	
Aliments et boissons	(01)	Bois	(13)
Tabac	(02)	Meubles et articles d'ameublement	(14)
Caoutchouc, produits en plastique	(03)	1ère transformation de matériaux	(15)
Cuir	(04)	Produits en métal (sauf machine et transport)	(16)
Textile	(05)	Machines (sauf électriques)	(17)
Bonneterie	(06)	Équipement de transport	(18)
Habillement	(07)	Produits électriques	(19)
Papier	(08)	Produits minéraux	(20)
Imprimerie, édition	(09)	Divers _____	(21)
Produits du pétrole et du charbon	(10)		
Produits chimiques	(11)	(spécifier)	
Divers _____	(12)		
	(spécifier)		

##### Q.2 Vos produits sont-ils surtout utilisés par?

Des consommateurs	(1)
Des entreprises	(2)
Des gouvernements	(3)
Des institutions	(4)

**Q.3 Quel est le chiffre d'affaires de votre entreprise?**

1 000 000 \$ — 2 000 000 \$	(1)
2 000 001 \$ — 5 000 000 \$	(2)
5 000 001 \$ — 10 000 000 \$	(3)
10 000 001 \$ — 15 000 000 \$	(4)
15 000 001 \$ — 20 000 000 \$	(5)

**Q.4 Quel est le pourcentage approximatif du chiffre d'affaires de votre entreprise, hors Québec et hors Canada, par rapport à votre chiffre d'affaires total?**

0-5 %	6-10 %	11-20 %	21-30 %	31-40 %	41 % et plus	Ne s'applique pas	Ne sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

**Q.5 Quel est le pourcentage approximatif du chiffre d'affaires de votre entreprise, hors Québec mais au Canada, par rapport à votre chiffre d'affaires total?**

0-5 %	6-10 %	11-20 %	21-30 %	31-40 %	41 % et plus	Ne s'applique pas	Ne sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

**Q.6 Dans votre entreprise, quel est le pourcentage approximatif des dépenses de marketing (vendeurs, agents, publicité, promotion, etc.) par rapport à votre chiffre d'affaires?**

0-2 %	3-5 %	6-10 %	11-20 %	21-30 %	31 % et plus	Ne s'applique pas	Ne sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

**Q.7 Dans votre entreprise, quel est le pourcentage approximatif des dépenses de recherche et développement (personnel, équipement, tests etc.) par rapport à votre chiffre d'affaires?**

0-1.0 %	1.1-2.0 %	2.1-5.0 %	5.1-10.0 %	10.1 % et plus	Ne s'applique pas	Ne sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

**Q.8 Considérez-vous que les résultats financiers de votre entreprise au cours de la dernière année budgétaire ont été :**

Très insatisfaisants	(1)
Insatisfaisants	(2)
Satisfaisants	(3)
Très satisfaisants	(4)
Ne sais pas	(5)

## CARACTÉRISTIQUES DU PERSONNEL

**Q.9 Quel est le nombre d'employés dans votre entreprise?**

50 — 75	(1)	501 — 1000	(5)
76 — 100	(2)	1001 et plus	(6)
101 — 250	(3)	Ne sais pas	(7)
251 — 500	(4)		

**Q.10 Quel est approximativement le nombre d'employés dans chacune des fonctions suivantes?**

a) Production, exploitation	0 — 10	(1)	b) Marketing, ventes et service à la clientèle	0 — 10	(1)
	11 — 20	(2)		11 — 20	(2)
	21 — 50	(3)		21 — 50	(3)
	51 — 100	(4)		51 — 100	(4)
	101 — 250	(5)		101 — 250	(5)
	251 — 500	(6)		251 — 500	(6)
	501 et plus	(7)		501 et plus	(7)
	Ne s'applique pas	(8)		Ne s'applique pas	(8)
	Ne sais pas	(9)		Ne sais pas	(9)
c) Finance, comptabilité	0 — 5	(1)	d) Génie, technologie	0 — 5	(1)
	6 — 10	(2)		6 — 10	(2)
	11 — 20	(3)		11 — 20	(3)
	21 — 50	(4)		21 — 50	(4)
	51 et plus	(5)		51 et plus	(5)
	Ne s'applique pas	(6)		Ne s'applique pas	(6)
	Ne sais pas	(7)		Ne sais pas	(7)
e) Informatique	0 — 5	(1)	f) Ressources humaines	0 — 5	(1)
	6 — 10	(2)		6 — 10	(2)
	11 — 20	(3)		11 — 20	(3)
	21 — 50	(4)		21 — 50	(4)
	51 et plus	(5)		51 et plus	(5)
	Ne s'applique pas	(6)		Ne s'applique pas	(6)
	Ne sais pas	(7)		Ne sais pas	(7)

g) Autre _____	0 — 5	(1)
(spécifier)	6 — 10	(2)
	11 — 20	(3)
	21 — 50	(4)
	51 et plus	(5)
	Ne s'applique pas	(6)
	Ne sais pas	(7)

## DEUXIEME PARTIE LE PROFIL DE L'ORGANISATION

Les questions qui suivent concernent le fonctionnement, les pratiques et activités de l'organisation de votre entreprise.

### CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES

**Q.11 Selon votre opinion, au cours des cinq dernières années, l'influence (le pouvoir) de la fonction marketing sur les décisions, orientations et destinées de votre entreprise a-t-elle?**

Diminué beaucoup	Diminué un peu	Ni diminué ni augmenté	Augmenté un peu	Augmenté beaucoup
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Q.12 Selon votre opinion, au cours des cinq prochaines années, l'influence (le pouvoir) de la fonction marketing sur les décisions, orientations et destinées de votre entreprise va-t-elle?**

Diminuer beaucoup	Diminuer un peu	Ni diminuer ni augmenter	Augmenter un peu	Augmenter beaucoup
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Q.13 Selon vous, la position actuelle de votre entreprise est surtout attribuable :**

	Entière- ment en désac- cord	En désac- cord	Plutôt en dé- saccord	Plutôt d'ac- cord	D'ac- cord	Entière- ment d'ac- cord
Aux conditions économiques	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
A l'environnement politico-légal	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Aux actions des concurrents	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
A la gestion de l'entreprise relevant des fonctions <u>autres que le marketing</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
A la gestion de l'entreprise relevant de la fonction marketing	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

**Q.14 Par rapport à des entreprises similaires à la vôtre, croyez-vous que votre entreprise a, avec les intervenants suivants, des relations :**

	Beaucoup plus correctes	Plus cor- rectes	Moins cor- rectes	Beaucoup moins correctes	Ne s'ap- plique pas
Le gouvernement fédéral	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Le gouvernement provincial	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Le gouvernement municipal	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Les clients	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Les fournisseurs	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Les cadres	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Les syndicats	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Les employés	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## CARACTÉRISTIQUES DU PERSONNEL DE MARKETING

**Q.15** Quel est le titre du responsable de la fonction marketing?

\_\_\_\_\_  
TITRE

**Q.16** Quel est le titre de la personne à laquelle se rapporte directement dans l'organisation le responsable de la fonction marketing?

\_\_\_\_\_  
TITRE

**Q.17** Approximativement quel pourcentage des employés de marketing oeuvrent dans les secteurs de marketing suivants?

	Pourcentage
Ventes	_____ %
Service à la clientèle	_____ %
Publicité et promotion	_____ %
Relations publiques	_____ %
Recherche et planification	_____ %
Autres	_____ %
(spécifier)	_____ %
(spécifier)	_____ %
Total	100 %

**Q.18** Approximativement quel montant fut dépensé l'an dernier pour chacune des fonctions marketing et / ou au total (arrondir au mille dollar près)?

Fonction	Montant
Ventes (salaires, frais de déplacement, etc.)	_____
Services à la clientèle (salaires, etc.)	_____
Publicité, relations publiques et promotion (agence, catalogues, etc.; foires, expositions, kiosques, etc.)	_____
Recherche et planification	_____
Experts-conseils	_____
Autre	_____
(spécifier)	_____
Et / ou total	_____

**Q.19 Selon vous, dans votre entreprise, est-ce que des employés oeuvrant dans la fonction marketing ont participé, au cours de la dernière année, à des activités de formation (cours, séminaires, colloques, etc.)?**

Jamais	Plutôt rarement	Plutôt souvent	Très souvent	Ne sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Q.20 Selon vous, dans votre entreprise, est-ce que des employés oeuvrant dans la fonction marketing sont membres (individuellement ou au nom de l'entreprise) d'une ou plusieurs associations professionnelles (American Marketing Ass., Publicité-Club, Chambre de Commerce, etc.)?**

Aucun employé	Quelques employés	La plupart des employés	Tous les employés	Ne sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Q.21 Selon vous, est-ce que votre entreprise fait circuler auprès des employés concernés, des revues professionnelles de marketing auxquelles elle est abonnée (Marketing, Journal of Marketing, Journal of Advertising Research, etc.)?**

Aucune revue	Quelques revues	Plusieurs revues	La plupart des revues	Ne sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

### TROISIEME PARTIE

#### PRATIQUES ADMINISTRATIVES DE MARKETING

Nous aimerions maintenant connaître un certain nombre de pratiques administratives de marketing au sein de votre organisation.

#### ACTIVITÉS DE RECHERCHE EN MARKETING ET DE PLANIFICATION DE MARKETING

##### **Q.22 Recevez-vous les sources d'informations suivantes?**

	Oui	Non
Recueil statistique des études de marché (Statistique Canada)	(1)	(2)
Financial Post Survey of Markets	(1)	(2)
Fraser's Canadian Trade Directory	(1)	(2)
Catalogues de Statistique Canada	(1)	(2)
Business Index	(1)	(2)
Canadian Advertising Rates and Data	(1)	(2)
Autre _____ (spécifier)	(1)	(2)

##### **Q.23 Il existe plusieurs méthodes pour déterminer un budget de marketing. Certaines entreprises en utilisent une seule, d'autres utilisent plus ou moins plusieurs méthodes. Veuillez indiquer si chacune des méthodes suivantes est ou non utilisée dans votre entreprise pour fixer le budget de marketing?**

<u>La méthode :</u>	Jamais	A l'occasion	Toujours
Des données historiques (les montants alloués au budget de marketing des autres années)	(1)	(2)	(3)
Du pourcentage du chiffre d'affaires	(1)	(2)	(3)
Du montant du budget utilisé par les concurrents	(1)	(2)	(3)
Des ressources disponibles (estimation des revenus et des coûts, et détermination des profits; la différence est allouée au marketing)	(1)	(2)	(3)
Des objectifs et tâches (définition des objectifs, détermination des tâches nécessaires pour atteindre les objectifs et estimation des coûts pour ces tâches)	(1)	(2)	(3)
Autre _____ (expliquer)	(1)	(2)	(3)

**Q.24 Pour chacune des activités de recherche en marketing et de planification de marketing suivantes, veuillez nous indiquer si cette activité est faite dans votre organisation et par qui :**

	<b>Pas faite</b>	<b>Surtout fonction marketing</b>	<b>Conjointement, marketing et services externes</b>	<b>Surtout services externes</b>	<b>Ne s'applique pas</b>

**Analyse des ventes et du marché**

Quotas de vente	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Rémunération des vendeurs	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Étude de promotions	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Autre _____ (spécifier)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Études de produits**

Acceptation et potentiel de nouveaux produits	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Évaluation des produits existants	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Évaluation des produits concurrents	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tests de nouveaux produits	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Autre _____ (spécifier)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Études de marchés**

Part du marché	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Caractéristiques du marché	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Prévisions économiques	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Localisation d'usines, etc.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Acquisition	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Exportation	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Comportement du consommateur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Attitudes des employés	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Autre _____ (spécifier)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Études de publicité**

Motivation	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Médias, annonces	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Efficacité	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Travaux de planification et contrôle**

Plan annuel de marketing	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Plan triennal de marketing	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Budget annuel	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Budget mensuel	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Analyse des ventes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Analyse des coûts	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Q.25 Votre organisation fait-elle un plan de marketing annuel?**

Oui (1)  
Non (2) si non passer à Q.27

**Q.26 Si votre organisation fait un plan de marketing annuel, veuillez nous indiquer si les sujets suivants sont traités dans ce plan.**

	Énoncé en détail	Abordé brièvement	Non inclus	Ne s'applique pas
Prévisions de la demande	(1)	(2)	(3)	(4)
Part de marché de l'entreprise	(1)	(2)	(3)	(4)
Forces et faiblesses de la concurrence	(1)	(2)	(3)	(4)
Part de marché des principaux concurrents	(1)	(2)	(3)	(4)
Considérations de segmentation du marché	(1)	(2)	(3)	(4)
Changements des besoins des consommateurs	(1)	(2)	(3)	(4)
Tendances technologiques	(1)	(2)	(3)	(4)
Évaluation des facteurs de risque	(1)	(2)	(3)	(4)
Problèmes écologiques	(1)	(2)	(3)	(4)
Contraintes gouvernementales et légales	(1)	(2)	(3)	(4)
Analyse de la gamme de produits	(1)	(2)	(3)	(4)
Analyse du cycle de vie des produits	(1)	(2)	(3)	(4)
Énoncé de stratégies alternatives ou plan de contingence	(1)	(2)	(3)	(4)
Analyse et évaluation du plan précédent	(1)	(2)	(3)	(4)

## ACTIVITÉS DE GESTION DE MARKETING

**Q.27 Pour chacune des activités suivantes, veuillez indiquer si cette activité a été faite dans votre entreprise au cours de la dernière année et par qui?**

Q.28 Veuillez indiquer si votre entreprise possède les équipements suivants :

	Oui	Non
Ligne de téléphone "WAT"	(1)	(2)
Répondeur téléphonique	(1)	(2)
Équipement d'exposition	(1)	(2)
Films ou vidéos publicitaires	(1)	(2)
Équipement audio-visuel pour présentations	(1)	(2)
Composeur de messages automatiques (sollicitation téléphonique informatisée)	(1)	(2)

**CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DU RÉPONDANT**

Q.29 a) Titre du répondant \_\_\_\_\_

b) Expérience (nombre d'années)

- |                                |       |     |
|--------------------------------|-------|-----|
| a) dans cette fonction         | _____ | ans |
| b) dans la présente entreprise | _____ | ans |
| c) de travail en marketing     | _____ | ans |
| d) sur le marché du travail    | _____ | ans |

c) Scolarité ( le plus haut niveau complété )

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| Universitaire       | (1) |
| Collégial-classique | (2) |
| Secondaire          | (3) |
| Primaire            | (4) |

d) Age

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| Moins de 30 ans | (1) |
| 31 — 40 ans     | (2) |
| 41 — 50 ans     | (3) |
| 51 — 60 ans     | (4) |
| 61 ans et plus  | (5) |

e) Langue maternelle

- |             |     |
|-------------|-----|
| Français    | (1) |
| Anglais     | (2) |
| Autre _____ | (3) |

f) Pays d'origine

- |             |     |
|-------------|-----|
| Canada      | (1) |
| Autre _____ | (2) |

g) Salaire annuel et autres compensations ( bonus, commissions, etc.)

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| moins de 30 000 \$  | (1) |
| 30 001 à 45 000 \$  | (2) |
| 45 001 à 60 000 \$  | (3) |
| 60 001 à 75 000 \$  | (4) |
| 75 001 à 90 000 \$  | (5) |
| 90 001 à 100 000 \$ | (6) |
| plus de 100 000 \$  | (7) |

## LISTE DES RATIOS

Veuillez calculer les trois ratios suivants :

**Pour le premier ratio les chiffres doivent être tirés du dernier exercice financier**

**RATIO 1 = Investissement des actionnaires**  
Actif total

**RATIO 1 = \_\_\_\_\_**

**Investissement des actionnaires = Avoir des actionnaires plus les sommes dues aux administrateurs moins les avances dues aux administrateurs**

-----

**Pour le deuxième ratio les chiffres doivent être tirés du dernier exercice financier**

**RATIO 2 = Bénéfice avant-impôt et postes extraordinaires + frais financiers**  
Actif total

**RATIO 2 = \_\_\_\_\_**

-----

**Pour le dernier ratio les chiffres doivent être tirées de l'exercice précédent le dernier exercice financier**

**RATIO 3 = Ventes**  
Actif total

**RATIO 3 = \_\_\_\_\_**

**NOUS VOUS REMERCIONS DE  
VOTRE COLLABORATION**