

## QUELLE EST L'IMPORTANCE DE LA LOGISTIQUE EN MARKETING ? \*

Robert D. Tamilya <sup>1</sup>

---

Résumé.- Avant 1960, la logistique en tant que champ d'étude en management n'existait pas vraiment. Cette publication retrace la pensée logistique depuis ses premiers développements jusqu'à aujourd'hui où elle a acquis une importance stratégique dans les décisions commerciales et industrielles. Avant l'adoption de l'optique marketing et de ses outils de mise en œuvre, les 4P (Produit, Promotion, Place, Prix), la logistique et le marketing étaient considérés comme des composantes d'un même processus. Le déclin de l'approche fonctionnelle, approche qui a dominé l'étude du marketing depuis ses débuts académiques, a eu comme conséquence la séparation de la stimulation de la demande de la satisfaction de cette demande, les deux grandes fonctions fondamentales du marketing. La logistique occupe aujourd'hui un rôle clé à l'intérieur des entreprises dû en partie au développement rapide des technologies de l'information. La logistique est aujourd'hui au cœur de la stratégie des entreprises car elle assure un rôle aussi bien en gestion de l'offre qu'en gestion de la demande. Avec une focalisation sur la réduction des coûts d'opérations et la formation de partenariat avec les membres du circuit, la logistique est considérée aujourd'hui comme un champ indispensable pour aider les entreprises à obtenir des avantages compétitifs durables.

**Mots-clés :** logistique, marketing, stratégie, chaîne intégrée, transversalité, système, valeur.

---

\* Cet article est extrait et adapté d'une conférence RIRL 2000 : Les troisièmes rencontres internationales de la recherche en logistique (Québec, Canada : Trois Rivières, mai 2000).

<sup>1</sup> Professeur de marketing à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

## 1. Introduction

La compagnie *Limited* est une entreprise de distribution de détail très florissante due en partie à son système de gestion logistique internationale très sophistiqué. Ce système est si efficace qu'il peut fournir des nouveaux produits à la totalité de ses milliers de magasins en moins de 60 jours après leur phase de conception (Terpstra et Sarathy 1994). La compagnie Gap est encore plus efficace en ce sens qu'elle est capable d'approvisionner les nouveaux produits dans ses magasins en six semaines. Des changements aussi rapides ne peuvent être réalisés que tous les six mois chez Benetton (Rossant 1995).

La disponibilité des nouveaux produits avec une fréquence aussi importante et avec une telle rapidité est une raison suffisante pour faire revenir les clients de façon répétitive. Les systèmes logistiques à réponse rapide permettent à l'entreprise VF Corporation qui produit les jeans Lee et Wrangler de réapprovisionner les stocks sur rayons en modèles et coloris choisis en 3 jours dans les magasins J.C. Penny en utilisant les données de ventes qui sont transmises électroniquement à VF quotidiennement. Il faut actuellement 30 jours à Lévi pour faire le même travail (Weber 1995).

Ces exemples illustrent l'impact très important des activités logistiques sur les ventes et l'efficacité des entreprises. L'importance de la logistique sur les stratégies d'entreprises n'est pas une idée nouvelle (Heskett 1977). Cependant, avec le développement des technologies de l'information, la gestion de la logistique est actuellement en train de modifier en profondeur la façon dont les entreprises modernes gèrent leurs activités. Ces changements, jumelés avec d'autres, ont été si profonds qu'ils remettent en cause les principales tendances académiques du marketing post 1960, l'ère par excellence de l'optique marketing, cette philosophie de gestion qui domine les écrits en marketing (Webster 1990, Brown 1995).

## 2. La logistique : l'autre moitié du marketing

De nos jours, la principale tendance en marketing est quasi entièrement concernée par la stimulation de la demande axée vers les consommateurs, c'est-à-dire susciter et réaliser des ventes à l'aide de campagnes de publicité et autres efforts promotionnels. Les outils utilisés pour obtenir des ventes sont basés sur la publicité, les campagnes de promotion, la vente personnalisée, les rabais et ainsi de suite. Ils sont tous très liés aux analyses en profondeur du comportement du consommateur et utilisent des approches de recherche en marketing afin d'analyser les marchés et de déceler des segments permettant de mieux comprendre pourquoi le consommateur achète.

Ce qu'il manque dans cette approche de la stimulation de la demande est l'autre tendance du marketing, c'est-à-dire l'aspect « service fourni » ou ce que Converse (1954) appelle l'autre côté du marketing. La demande de services implique que les consommateurs soient assurés



d'obtenir ce qu'ils veulent à l'endroit et au moment où ils le désirent, sujet rarement discuté dans la tendance dominante du marketing moderne (l'optique marketing).

L'idée selon laquelle le processus marketing est composé de deux parties séparées mais en profonde synergie ne fait pas partie de la pensée dominante du marketing aujourd'hui, et cela bien que Shaw (1916), l'un des pères fondateurs du marketing, l'ait expliqué il y a plus de 85 années. Lewis et Erickson (1969) reprisent les idées de Shaw en utilisant une approche par analyse de systèmes. Comme cela est indiqué dans la Figure 1, l'entreprise est composée de deux entités managériales séparées mais interdépendantes et inter-reliées. L'effort marketing est donc divisé en deux grandes tâches qui sont complémentaires et interdépendantes, soit de stimuler la demande soit de la satisfaire. Ces deux fonctions sont fondamentales au marketing, et elles doivent être bien coordonnées et harmonisées afin de minimiser les coûts de la distribution qui sont très onéreux. Donc, l'une des responsabilités du management se préoccupe d'aller chercher des ventes par l'entremise de fonctions et d'activités de stimulation de la demande telle que la publicité, la promotion, la force de vente, etc. Bien sur, cette stimulation de la demande requiert des analyses de segmentation de la clientèle et des études du comportement des consommateurs.

L'autre face du processus de la gestion du marketing consiste à satisfaire cette même demande par les moyens logistiques. La Figure 1 montre que la logistique est une composante essentielle qui doit être intégrée et coordonnée avec les activités de stimulation de la demande si l'on veut satisfaire les besoins du client. Les types d'activités liées à cette seconde facette du processus sont très nombreux et incluent le transport, la gestion des stocks, la gestion de l'information, les services au client comme cela est résumé à la Figure 2. En fait, le marketing fait la promotion et vend des produits que la logistique transporte, stocke et livre à temps. Si ces deux composantes du marketing ne sont pas synchronisées, les clients et même l'entreprise en subiront les conséquences.

L'une des conséquences de la vue partielle du marketing telle que présentée précédemment est qu'aujourd'hui les étudiants pensent beaucoup trop que la stimulation de la demande est la raison d'être du marketing. Pourtant, si la stimulation de la demande amène des clients au magasin, sommes-nous certains que les produits demandés seront disponibles ?

Les faits marquants de la gestion logistique mettent en évidence que l'analyse du marché et la réalisation des ventes ne sont qu'une moitié de la réussite. Les besoins du consommateur doivent être satisfaits après une vente sur une base continue. En fait, il peut être plus facile de réaliser une vente que de faire parvenir le produit chez le client au bon moment, au bon endroit, en bonne quantité, dans les bonnes références, dans de bonnes conditions, selon un bon prix, avec des privilèges de retour, avec des incitations financières, etc. De plus, une fois l'achat réalisé, la responsabilité de la logistique est de s'assurer que le client continuera ses achats sans faille et cela dans les meilleures conditions pour lui. Considérée ainsi, la logistique n'est pas

seulement impliquée dans la gestion de l'offre au client, gestion qui est trop souvent perçue comme passive, mais elle a également une responsabilité dynamique au niveau de la stimulation de la demande (Blackwell 1997).

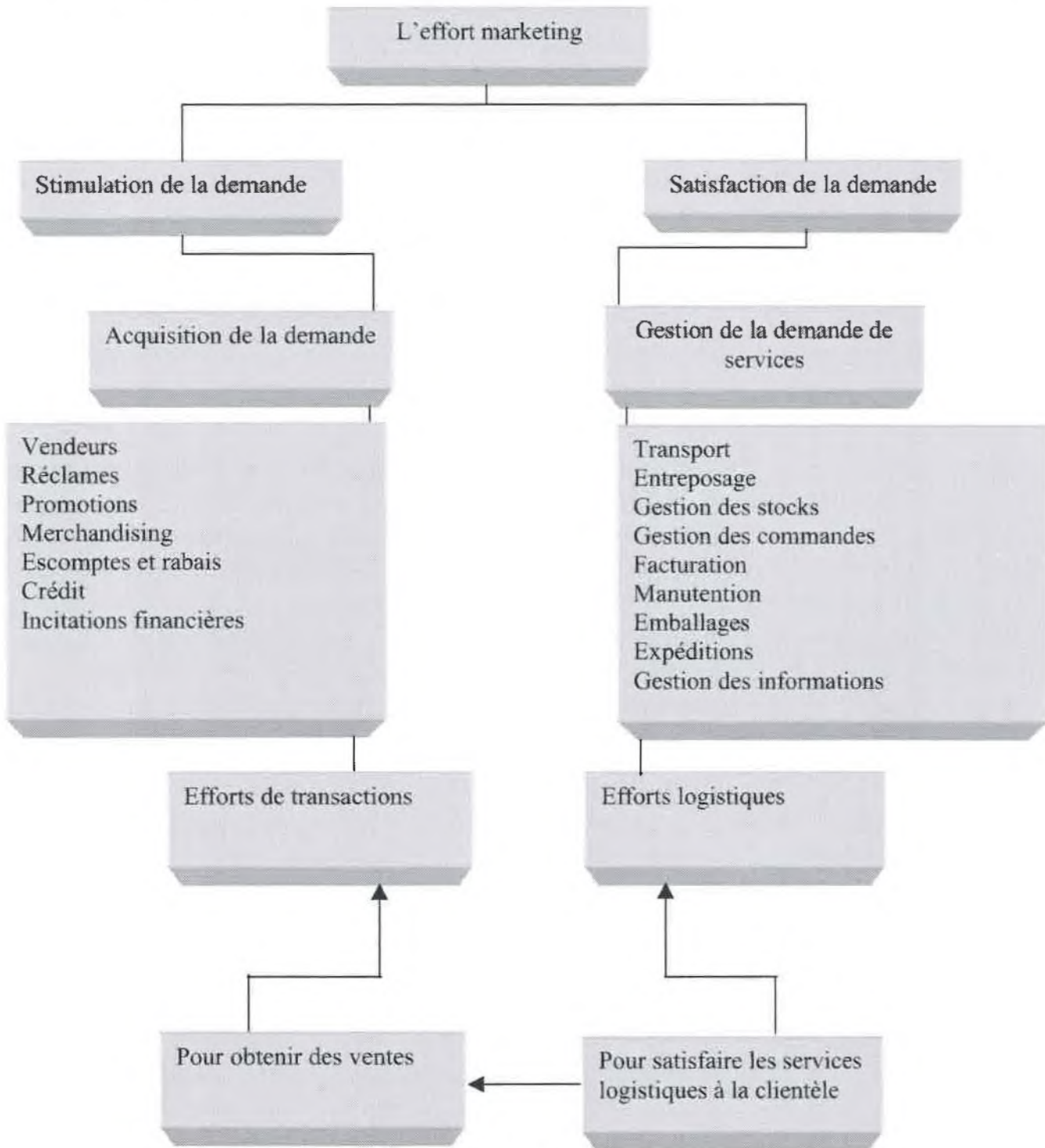


Figure 1 : Les deux moitiés du processus de marketing



### 3. Logistique : Un rapide aperçu historique

Le marketing étudié comme un phénomène de la distribution domine la pensée académique du marketing depuis son origine au début du vingtième siècle, jusqu'à ce qu'il soit remplacé par le paradigme de l'optique marketing et des 4P (Produit, Prix, Place et Promotion) dans les années 1960 (Hunt et Goolsby 1988). Ce paradigme ne plaça pas la logistique comme un champ important dans la gestion du marketing. En fait, la « Place », conceptualisée comme l'un des quatre éléments intégrés au marketing mix, ne ressemble pas aux trois autres composantes. Cet outil de gestion est très souvent incontrôlable dans la prise de décision du marketing, une composante des réseaux et des structures de distribution d'un marché. Voilà pourquoi Bowersox et Frayer (1992) ont substitué le terme « logistique » à celui de « Place » dans leur marketing mix pour le rendre plus dépendant du processus décisionnel de l'entreprise.

La logistique fut considérée comme l'un des domaines obscurs du marketing (Drucker 1962), domaine obscur aussi bien pour l'entreprise que pour la totalité de notre économie de marché. La gestion et les stratégies de l'entreprise n'étaient peut-être pas intéressées par la logistique parce qu'il y avait d'autres priorités ou simplement parce que l'on ne savait pas ce que c'était. La connaissance de la nécessité de stimuler la demande était cependant aussi présente qu'aujourd'hui. N'oublions pas que beaucoup d'outils de publicité et des textes existaient avant que ne soient disponibles les premières publications de marketing et encore plus, celles en logistique. En utilisant une analogie sous forme de cycle de vie, on peut peut-être dire que le marketing de stimulation de la demande préoccupait les dirigeants jusqu'au moment où l'on misa en évidence ce que la logistique pouvait apporter à l'entreprise.

Autrefois, les responsabilités de gestion de la logistique étaient diffuses dans l'entreprise et localisées en ingénierie, transports, expéditions, entrepôts et même en comptabilité. Son champ était limité principalement au stockage et au transport, considérés d'ailleurs comme des tâches indépendantes. Dans d'autres entreprises, ces mêmes responsables n'existaient pas tout simplement (Drucker 1969).

Cependant ces tâches de logistique représentaient une part importante de chaque dollar dépensé par les clients, plus de 50 cents selon Cox, Goodman et Fichlander (1965). Avant les années 1960, les entreprises n'étaient pas vraiment conscientes des coûts importants de la distribution des produits. Il était assez difficile pour une entreprise de mesurer de tels coûts, encore plus de les gérer ! Les coûts logistiques sont moins visibles par rapport aux autres coûts et non seulement ils sont internes mais le plus souvent externes à l'entreprise, donc hors de son champ de contrôle. Les tâches logistiques sont répétées d'un niveau à l'autre par des intermédiaires autres que par la firme, même au fur et à mesure que les produits s'acheminent vers les clients. Donc, la logistique continuait d'être assurée par les membres du circuit en amont et en aval avant et même après qu'une vente fût effectuée, de sorte qu'il était difficile pour une entreprise d'avoir la maîtrise de tels coûts externes.

Le champ de la logistique commença à apparaître quand le concept de gestion de la distribution intégrée émergea à la fin des années 1960 (Lalonde, Grabner et Robeson 1985). Ce concept était le suivant : les diverses activités physiques liées à la distribution sont très interconnectées et contribuent à former un système global (un processus). L'approche systémique dans la gestion de la logistique a fait comprendre aux cadres l'ampleur des coûts logistiques et que ces coûts étaient interdépendants, selon le concept du coût total. Ce concept dit que la baisse de coût d'une tâche particulière, par exemple le transport, peut augmenter le coût total de la distribution et même rendre l'acheteur insatisfait. La baisse des coûts de transport implique un mode moins coûteux (transport ferroviaire versus transport routier), donc des délais dans la livraison et aussi une augmentation des stocks due aux délais de livraison. Donc, les coûts de possession des stocks augmentent plus que les économies réalisées par le choix d'un mode de transport moins coûteux, de sorte que le coût total de la distribution s'accroît même si des économies sont réalisées dans une activité logistique particulière.

L'application de la théorie d'analyse des systèmes révolutionna donc la pensée logistique et donna naissance à ce nouveau concept de distribution physique (Novak, Rinehart et Wells 1992). La vision système conduisit les responsables de la distribution physique à rechercher l'approche la plus économique de la distribution. Cette approche indique que les échanges entre les activités de distribution pouvaient être réalisés avec succès, tout en diminuant les coûts d'opérations et sans dégrader la disponibilité des produits.

#### **4. Logistique, gestion de marketing et le concept de marketing**

La pensée dominante du marketing subit aujourd'hui une crise intellectuelle de « milieu de vie » et est peu à peu marginalisée par d'autres disciplines, et surtout par la gestion logistique (*supply chain management*). La stimulation de la demande par elle-même n'est pas et ne pourra pas être le seul et unique moyen de générer des ventes et de satisfaire les clients. Pourquoi un tel changement est-il arrivé ?

L'approche système montre comment la logistique est partie intégrante aussi bien de l'offre que de la demande. Les entreprises commencèrent à réaliser que la nature de leurs activités commerciales impliquaient plus que les clients et que l'obtention de ventes. Elle incluait les relations entre fournisseurs, détaillants, distributeurs et transporteurs. De plus, comme chacun d'entre eux était impliqué d'une façon ou d'une autre dans la distribution, il y avait un impact sur les coûts, sur la disponibilité des produits et des services attendus par le client. Chacun impactait également la structure des coûts internes des entreprises et par voie de conséquence les prix proposés aux clients.

Un tel ensemble intégré de décisions concernant la demande et la distribution a tout simplement dépassé la raison d'être du principal courant actuel du marketing. C'est la raison pour laquelle la tendance principale du marketing est à une croisée de chemins. Les



départements de marketing ont été jugés en crise grave car ils n'ont pas su reconnaître la révolution qui se produisait dans le commerce électronique, ni l'impact sur la logistique de la révolution de la technologie de l'information (O'Connor et Galvin 1997).

Quelques-unes des grandes entreprises, chefs de file en marketing, par exemple Procter et Gamble, Colgate-Palmolive, Kraft General Foods, Unilever et RJR-Nabisco entre autres, ont soit réorganisé leurs départements de marketing, soit redéfini les responsabilités des décideurs en matière de marketing et même leur propre place au sein de l'organisation (Coopers et Lybrand 1994).

L'objectif de la logistique est de rechercher un avantage compétitif durable pour l'entreprise en réalisant une distribution efficace et efficiente avec les fournisseurs et les revendeurs, une distribution qui réduise les coûts tout en maintenant une flexibilité qui réponde aux attentes des clients. Avec une bonne gestion logistique, les informations sur le marché circulent de façon beaucoup plus fluide entre les départements et les divisions de l'entreprise. De plus, les informations venant des fournisseurs et des clients circulent de façon plus simple en amont et en aval de la chaîne de distribution.

La gestion du marketing, considérée essentiellement comme la stimulation de la demande incluant les promotions, est en grande partie le résultat de l'optique marketing et de ses outils de mise en œuvre, les 4P. Selon l'optique marketing, le courant dominant du marketing n'est pas seulement essentiel, il peut constituer la seule et unique façon par laquelle une entreprise peut réaliser ses objectifs et s'assurer un avantage compétitif. Mais la raison d'être de la logistique est aussi liée à de telles ambitions. Est-ce que l'optique marketing peut, à lui seul, assurer et rendre pérenne les avantages compétitifs d'une entreprise ? Selon Brown (1995, p. 14) « l'optique marketing n'est pas le début et la fin du management, ce n'est pas la pierre du philosophe, l'ultime secret de la réussite industrielle... Trop de spécialistes du marketing continuent à vivre dans un univers Kotlerien où le marketing connaît toutes les réponses ».

L'optique marketing donne par ailleurs au management du marketing un rôle fonctionnel trop axé sur la stimulation de la demande, rôle qui ne correspond plus à la gestion de la distribution marquée par l'ère électronique. Une fois les clients acquis, le fait qu'ils restent fidèles et qu'ils soient satisfaits ne semble pas être une préoccupation majeure ou même un sujet d'intérêt du département de marketing. O'Connor et Calvin (1997), entre autres, ont même été jusqu'à affirmer que cela n'est même pas du ressort de la tendance dominante du marketing : « Une fois le client acquis, les responsables de vente vont vers d'autres prospects. Dans beaucoup trop d'entreprises, le jeu de se 'passer le paquet' est mené avec les clients réels. Est-ce qu'ils font partie des opérations ? Sont-ils concernés par le service clients ? Beaucoup trop souvent, ces clients n'appartiennent à personne et surtout pas au département marketing » (p. 12).

Conserver des clients est l'une des responsabilités de la logistique vis-à-vis de la demande parce que les clients existants sont plus faciles à 'vendre' que les nouveaux. Ceci est d'autant plus vrai s'il existe un accord contractuel ou un accord à l'amiable où les relations commerciales sont liées de façon très opérationnelle comme par exemple le réapprovisionnement assisté par ordinateur et les procédures de facturation ou encore un EDI, ou un système expert en réponses rapides comme c'est souvent la norme dans le commerce électronique. La Figure 2 présente un sommaire du champ de responsabilité de la logistique moderne.

Les liens externes du marketing prescrit par les 4P avec les fournisseurs, les revendeurs et les fournisseurs de services logistiques sont au mieux faibles et ne sont souvent limités qu'aux liaisons promotionnelles. Par conséquent, le rôle dévolu au marketing selon l'optique marketing donne simplement un prétexte à ses relations internes multi-fonctionnelles et peu aux relations externes avec les membres du circuit. De plus, ce genre de marketing est orienté principalement sur l'analyse comportementale et sociologique du client final, peu sur les aspects économiques liés à la vente et pas du tout sur les coûts de distribution. Comment l'entreprise peut-elle être efficace sur ses coûts et ainsi plus compétitive en n'utilisant que les activités de stimulation de la demande ? De quelle façon ce marketing orienté principalement vers la stimulation de la demande peut aider les fournisseurs et les revendeurs à réduire leurs coûts ? Comment ce marketing peut-il oeuvrer de manière multi-fonctionnelle dans l'entreprise quand ses responsabilités managériales ne sont tournées que vers les promotions et les consommateurs ?

Par voie de conséquence, les tendances actuelles du marketing ont été en grande partie déconnectées du fonctionnement interne de l'entreprise. Pour accentuer les choses, le marketing basé sur la promotion est presque totalement aligné sur le consommateur final et ignore, de ce fait, l'importance stratégique du réseau des agences de distribution qui interviennent tout au long de la chaîne de valeur, comme décrit sur la Figure 2.

D'autre part, la partie logistique du processus du marketing est davantage en phase avec le marketing B to B et moins avec le consommateur final (B to C). En conséquence, il est davantage concerné par l'économie de distribution, le fonctionnement et la structure des coûts internes et externes de l'entreprise et beaucoup moins impliqué dans la psychologie du comportement du consommateur et par l'analyse de ses décisions d'achat.

L'absence d'attention vis-à-vis de la distribution et du management de la chaîne de valeur a fait en sorte qu'actuellement le marketing est isolé non seulement à l'intérieur de l'entreprise mais aussi à l'extérieur avec une vision tronquée du marché constitué, pour lui, uniquement de consommateurs finaux. La marginalisation de la gestion du marketing à l'intérieur des entreprises constitue un thème qui a reçu beaucoup d'attention de la part du milieu universitaire et aussi des praticiens (Brady et Davis 1993, Brown 1995). Une étude importante de Coopers et Lybrand (1994) conclut que « le département de marketing était fortement malade et



a été dépassé par les autres disciplines et en particulier par la finance et la production » (O'Connor et Galvin 1997, p. 9).

Webster va même plus loin en disant que « le marketing dans beaucoup d'entreprises a soit été relégué dans des unités opérationnelles ou a été combiné avec la planification stratégique, en général avec des réductions importantes de personnel. Dans d'autres entreprises, comme Pillsbury après son rachat par Grand Met, le personnel du marketing a tout simplement été renvoyé dans le but de réduire les coûts » (p. 16).

La logistique, par ailleurs, s'intéresse précisément aux économies de distribution et aux coûts de distribution, non seulement à l'intérieur de l'entreprise mais également « aux coûts de distribution qui se produisent à l'extérieur et entre les distributeurs, et aussi à ceux qui interviennent lors des opérations de transport et de stockage » (Bartels 1982, p. 5). L'importance stratégique de la logistique est simplement due au fait qu'elle a systématiquement trouvé les moyens de réduire les coûts opérationnels internes ainsi que les coûts externes des fournisseurs et des distributeurs du circuit.

La façon dont les entreprises s'organisent de façon interne et externe avec leurs fournisseurs et distributeurs n'est pas vraiment décidée par les consommateurs et ceux-ci ne s'en soucient pas. D'un autre côté, les entreprises situées à différents niveaux du circuit s'en préoccupent parce que leur ajustement avec les autres membres du circuit constitue une composante de coût importante dans leur façon de gérer leurs activités commerciales. La façon dont elles sont organisées pour la distribution est souvent un avantage compétitif et un atout pour obtenir ventes et profits. La logistique a obligé les membres du circuit à être de plus en plus conscients des coûts et de l'efficacité dans ce domaine avec des gains consécutifs pour les clients. Un prix réduit pour les clients constitue l'un des plus forts impacts que la logistique puisse avoir sur la demande.

Etant donné l'importance stratégique du déploiement des fonctions logistiques et de leurs coûts, il était inévitable pour l'entreprise que la logistique s'élevât au-dessus de la tendance dominante du marketing actuel. En fait, Bartels, en 1982, faisait déjà cette même prévision : « Avec les coûts croissants des investissements liés aux stocks, en particulier maintenant que les stocks ont augmenté avec la grande différenciation des produits pour des marchés segmentés, et avec la prise de conscience que la satisfaction finale du consommateur est aussi dépendante de la disponibilité des produits physiques, composants et services, que de ses satisfactions psychologiques, un vide dans le management est devenu de plus en plus évident. Les gains et les bénéfices sont tellement évidents à atteindre à travers la gestion de la logistique que des modifications dans la structure du pouvoir passant du marketing à la gestion de la distribution sont à attendre » (p. 6).

Gagner des ventes à travers la stimulation de la demande, c'est considérer le circuit de distribution comme un circuit transactionnel. D'un autre côté, le circuit logistique est beaucoup plus complexe car c'est là que tout le travail de valeur ajoutée (physique) est assuré par de nombreux services logistiques externes et par des fournisseurs extérieurs sous-traitants de l'usine vers les rayons des magasins. Il implique de nombreux niveaux verticaux de participants au circuit incluant grossistes et détaillants avec une information allant de l'un à l'autre (voir Figure 2). Il ne faut donc pas s'étonner si les activités du circuit logistique contribuent aux coûts élevés de la distribution comme cela a été noté par Hardy et Magrath (1988). Ils postulent entre autre que le ratio des coûts logistiques comparés à ceux des coûts liés à la stimulation de la demande est en moyenne de 4 à 1 du pourcentage des ventes. Autrement dit, les coûts de stimulation de la demande représentent 5 % des ventes tandis que pour la logistique, la moyenne est de 20 %. Ce qui est important à retenir ici n'est pas l'exactitude du ratio mais bien l'ampleur des coûts logistiques et les avantages stratégiques à bien les gérer.

L'impact sur le marché des stratégies « d'aspiration » (basé sur des activités promotionnelles *pull*) a toujours été difficile à mesurer, surtout en ce qui a trait à des améliorations d'efficacité et aux baisses des dépenses. Est-ce que les entreprises savent vraiment si leurs dépenses de publicité de média constituent des dollars bien dépensés ? Et comment le courant dominant du marketing aide les entreprises à créer des liens stratégiques inter-organisationnels (alliances stratégiques ou des partenariats tels que décrits en Figure 2) avec les fournisseurs et les revendeurs ? De tels liens inter-organisationnels facilités par l'EDI à travers les systèmes logistiques permettent aux membres de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité le long de la chaîne de distribution, tout en répondant aux demandes de services des clients.

De tels liens complexes dans l'organisation ne sont ni possibles, ni réalisables selon le cadre dominant du marketing vu comme la stimulation de la demande. Il est facile de voir pourquoi la gestion logistique s'intéresse maintenant aux liens entre la demande et l'offre et à la chaîne de valeur de la distribution aussi bien en amont qu'en aval. De plus, les technologies d'information liées à la gestion logistique ont révolutionné bien des aspects de la prise de décision en marketing, des prévisions de ventes aux allocations de budget marketing, aux politiques de marques et à la gestion même des marques.

Il ne fait aucun doute que l'aspect « promotionnel » reste essentiel pour diffuser des informations pertinentes et constitue un moyen important d'obtenir un avantage compétitif perceptible dans le marché B to C. Mais en B to B, l'aspect promotionnel n'est pas suffisant pour réussir à obtenir un avantage compétitif durable. Les coûts de transaction B to B entre acheteurs et vendeurs sont toujours présents et la logistique peut réduire de tels coûts pour les deux parties de l'échange. Les organisations industrielles veulent réduire les coûts réels avec une réelle valeur ajoutée qui leur apporte des bénéfices concrets. Elles exigent que ceux qui offrent de meilleurs services logistiques les évaluent également et que les attentes de services soient



respectées. C'est en effet une affaire de bon sens d'offrir de tels bénéfices tangibles lorsque l'on est concerné par des clients B to B. De par leur nature même, les services logistiques vers les clients industriels sont beaucoup plus tangibles et mesurables (à court et à moyen termes) que ceux obtenus à travers les efforts liés à la stimulation de la demande.

Par conséquent, la gestion de la logistique n'est pas seulement une fonction passive d'approvisionnement mais encore plus une fonction active de stimulation de la demande. Les directeurs de la logistique ont aussi assimilé l'importance des analyses de marché et de segmentation, des motivations des clients industriels, des promotions et autres aspects qui proviennent de la tendance dominante du marketing. C'est pourquoi la gestion astucieuse de la chaîne de distribution (*supply chain*) qui conduit à des prix plus bas peut avoir un impact au moins égal et parfois supérieur sur les ventes que les activités de marketing portant seulement sur les promotions.

## 5. La logistique et l'entreprise

La conclusion de ce qui précède, c'est que la logistique est une composante économique majeure de toute organisation, et en fait la seconde après la production, selon LaLonde, Grabner et Robeson (1985). Toute efficacité économique dans ce domaine conduit à un impact majeur sur la rentabilité de l'entreprise et sur sa performance concurrentielle aux niveaux régional, national et même international. C'est la raison pour laquelle beaucoup de grandes entreprises comme GM, Nestlé et Wal-Mart ont des postes de nouveaux vice-présidents de logistique. Souvent de tels postes de niveau *corporate* ont des responsabilités stratégiques nettement supérieures à ceux du marketing (Master et Pohlen 1994).

Grâce aux technologies de l'information (les outils de la logistique), la logistique joue maintenant un rôle majeur à l'intérieur de l'entreprise et est devenue le centre nerveux à cause de ses connections multi-fonctionnelles. En fait, elle est devenue un système opérationnel de l'entreprise non seulement à l'intérieur de l'entreprise mais aussi à l'extérieur à cause des connections inter-organisationnelles avec ses fournisseurs, ses centres de distribution et avec ses clients intermédiaires et finaux. La Figure 2 montre pourquoi nous avons appelé la logistique le centre nerveux de l'entreprise.

Les responsabilités transversales de la logistique permettent à l'entreprise d'établir des relations, des alliances, des partenariats ou des accords avec les membres de la chaîne de valeur qui peuvent aller de relations opérationnelles jusqu'à des accords légaux, tels que décrits à la Figure 2. Le management de la logistique est beaucoup plus transversal et maillé que le marketing de stimulation de la demande. De sorte qu'un système logistique efficace peut procurer des économies importantes non seulement pour l'entreprise mais aussi pour ses clients, ses fournisseurs ainsi que pour les autres membres du circuit logistique.

La logistique est idéalement positionnée dans l'organisation pour aider à établir les relations d'affaires qui rendent le circuit logistique encore plus efficace. Les relations coopératives entre entreprises dans le circuit comme la gestion des commandes, la facturation, la livraison et la gestion des stocks peuvent maintenant être routinières comme illustré à la Figure 2. Les modèles de décision logistique fournissent l'information aux différents réseaux informatiques interconnectés utilisant l'EDI pour savoir quand et combien faut-il commander et où il convient de livrer.

De tels liens opérationnels montrent que désormais l'entreprise partage des informations confidentielles. Vraisemblablement, les raisons qui l'amènent à ce partage d'informations (voir Figure 2) sont liées aux réductions des coûts logistiques pour tous les partenaires concernés. Par ailleurs, quelle meilleure façon de conserver des clients que de les relier électroniquement avec leurs fournisseurs ! Selon toute probabilité, les coûts de rupture de la relation ne couvriraient pas la création de nouveaux liens électroniques avec beaucoup d'autres fournisseurs. En effet, c'est dans l'intérêt des fournisseurs d'accroître le plus possible les relations d'affaires logistiques pour conserver de tels clients à long terme.

## 6. La logistique et le service client

Le point focal pour la tendance dominante du marketing est l'analyse du consommateur. En logistique, c'est l'analyse du service au client. La technologie a permis aux entreprises de fournir de meilleurs services logistiques au client. La raison d'être de la gestion logistique, son concept clé, c'est d'offrir aux clients des services efficaces au juste coût comme demandés par le marché.

La logistique, c'est beaucoup plus que d'avoir le bon produit, à la bonne place, au bon moment, aux bonnes conditions et au juste coût. Une telle vision de la logistique ne permet pas de prendre en compte les standards du service client attendus par les acheteurs et liés à la capacité de l'entreprise à les satisfaire de façon continue (Lambert et Sterling 1994). La logistique n'est pas seulement concernée par la satisfaction de la demande mais aussi par une demande de service telle qu'elle permette un avantage compétitif qui engage le client avec l'entreprise sur une base continue. La Figure 2 présente une vue schématique de l'importance des services logistiques au client en tant qu'output du système logistique (il peut également être l'input car l'output d'un maillon constitue l'input de l'autre).

Comme illustration de l'importance stratégique du service client, Pepperidge Farm peut transporter des biscuits de ses ateliers vers des rayons des magasins en trois jours. Cela peut prendre plus de dix jours pour un autre concurrent. Son circuit de distribution rapide permet à cette entreprise d'offrir aux consommateurs des biscuits plus frais que ceux des concurrents. Un tel niveau de service express lui permet de contribuer aux efforts de promotion du marketing en



se positionnant comme un producteur de biscuits de grande qualité et de fraîcheur et contribue à faire accepter sa stratégie de prix haut de gamme (Saporito 1986). Cet exemple montre bien que la disponibilité des produits par une logistique qui ajoute une plus-value influence la demande et produit un impact maximum sur le marché.

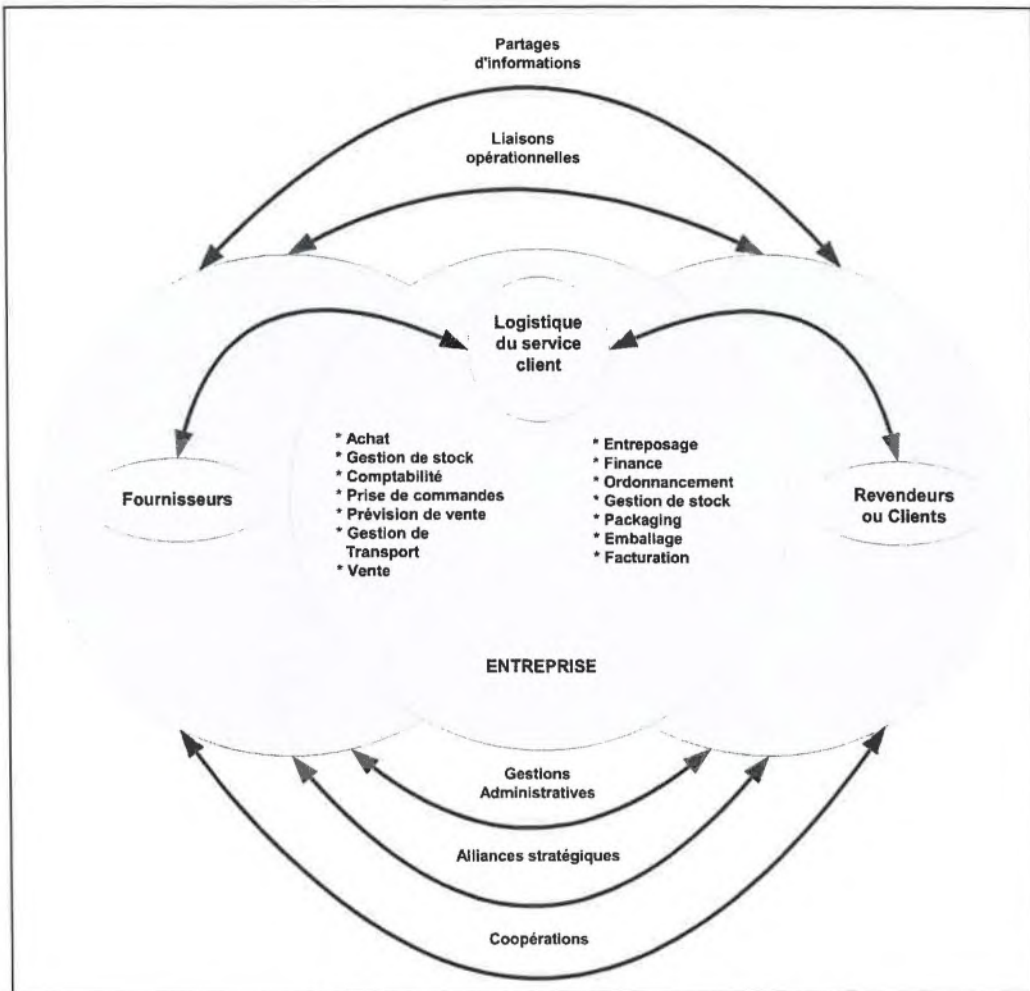


Figure 2 - importance des services logistiques

Les flux d'informations et de biens résultent des services logistiques clients spécifiques demandés par le marché. Ces services ont besoin d'être élaborés, coordonnés et évalués en comparaison des standards de performance client. De tels services aux clients constituent le point central de la gestion de la logistique car ils fournissent des gains de valeur ajoutée recherchés par les clients. Ces services sont définis par le marché et reflètent les attentes des clients (Lambert et Sterling 1994). Mais les services logistiques fournis doivent aussi être cohérents avec les capacités de l'entreprise pour les fournir (financière ou autre).

Les services logistiques liés aux clients jouent un rôle très puissant sur le marché aujourd'hui car leurs effets stimulent la demande, tout comme la promotion. En fait, certains

niveaux de services clients sont maintenant si importants pour l'organisation qu'ils forment le cœur des avantages compétitifs stratégiques de l'entreprise. Les exemples de Pepperidge Farm, VF et du Gap présentés précédemment illustrent bien les niveaux de services logistiques de ces entreprises, services très liés aux avantages compétitifs-clé de ces entreprises. Le fonctionnement complet de l'entreprise est centré sur la réussite du niveau de service aux clients. Dans ce contexte, le marketing axé sur la promotion joue le rôle de fonction support à la logistique.

Ce qui a été fait par routine en production avec les composants arrivant juste à temps en assemblage en éliminant les inspections de contrôle qualité (logistique interne) peut aussi être fait en logistique externe (l'acheminement des produits finis vers les points de vente). Les produits sortant de l'atelier et prêts à être placés sur les rayons peuvent circuler des fournisseurs aux détaillants dans les centres de distribution sans vérification sauf par échantillonnage de quelques étiquettes de codes à barre pour sécurité. Avec une réponse rapide appliquée aux centres de distribution des détaillants, des codes à barre sur caisses, des produits pré-étiquetés, et des produits déjà mis sur cintres peuvent se déplacer très rapidement, souvent en moins d'une heure après réception avec seulement très peu de points de vérification.

Le service et la satisfaction du client sont donc les forces-pilotes de la gestion logistique. Par exemple, les clients souhaitent des livraisons fréquentes, rapides et fiables, avec des informations de traçabilité, avec options de produits stoppés (*stop-offs*) ou des options de modification des commandes en transit, un suivi des commandes, des indices de priorité, des erreurs très faibles, un service de commandes urgentes, des livraisons sans dégâts, des choix multi-modaux de transport, des réapprovisionnements et des facturations assistées par ordinateur. La gestion logistique peut fournir une partie ou la totalité de tels services aux clients.

L'accroissement potentiel des ventes peut ne pas justifier les coûts supplémentaires liés au changement du niveau de service client, disons par exemple, d'une livraison en deux jours à une livraison quotidienne. En d'autres termes, la gestion logistique tente de fournir des standards de service aux clients en fonction de leurs besoins mais de façon économiquement efficace pour l'entreprise.

## **7. La logistique et les décisions en marketing**

Ce qui suit introduit six domaines de décisions en marketing qui ont dû changer et s'adapter aux réalités du marché actuel suite à la révolution managériale imposée par la logistique et l'utilisation croissante des technologies de l'information.

### **(1) Prévisions des ventes**

Les prévisions des ventes étaient une décision-clé de marketing, mais plus maintenant. A l'aide des données de vente provenant des caisses, la logistique peut aujourd'hui relier le caractère changeant des ventes en magasin avec les stocks disponibles tout le long de la chaîne



de distribution jusqu'au premier fournisseur. Les ventes de marques, de rayons et les ventes dans chacun des magasins peuvent être mieux planifiées.

Le producteur peut ainsi planifier son niveau de production souhaité, organiser le transport et la livraison aux différents magasins ou aux centres de distribution avant les ruptures. La distribution juste à temps (JAT) peut être organisée selon les standards logistiques préétablis de services aux détaillants ou grossistes. Les standards de service sont aussi pilotés et peuvent être corrigés rapidement s'ils ne correspondent plus aux attentes des clients. Il faut remarquer que le JAT au détail est assez récent même si cette pratique existe depuis longtemps en production.

## (2) Les affectations de budget marketing

Les réalités du marché d'aujourd'hui obligent les producteurs et les fournisseurs à recentrer leurs efforts de vente en aidant les détaillants et les grossistes à générer davantage des ventes à court terme. Le besoin croissant d'harmoniser la stimulation de la demande auprès des clients avec la logistique d'approvisionnement et les activités de merchandising des détaillants a conduit à une grande modification dans les affectations de budget de marketing au bénéfice des revendeurs.

Actuellement, les budgets canadiens pour les biens de grande consommation consacrent environ 75 % du budget pour effectuer des promotions, des ristournes et autres incitations pour les détaillants et les grossistes (Mills 1995, Lahey 1998). Aux États-Unis, ce pourcentage est au moins de 50 % selon des sources commerciales (Hume 1992, Mouland 1995, Grover 1998).

Ce changement drastique vers des dépenses de marketing axées sur la distribution (le 'push' marketing ou stratégie de poussée) démontre l'importance des revendeurs et des autres membres de la chaîne de distribution dans la vente de produits. Ceux-ci sont devenus très performants pour obtenir des concessions en matière de prix de leurs fournisseurs en les faisant payer davantage sur les efforts de merchandising en magasin faits de leur côté. Plus de 70 % des décisions concernant l'achat des produits alimentaires sont maintenant faites en magasin. De plus, le taux important d'introduction de nouveaux produits dans ce secteur du commerce de détail montre que l'espace tablette doit être acheté, car c'est un facteur-clé de succès de vente des produits. Il y a eu aussi une érosion de la fidélité du client pour les produits de marque, surtout les marques des fabricants. Pourtant, de tels efforts promotionnels sont une constante dans les stratégies d'aspiration (le *pull* marketing). Les consommateurs sont maintenant de plus en plus d'accord d'accepter des marques de distributeur de sorte que ces marques privées déplacent les marques des industriels de leur propre espace-tablette (Steenkamp et Dekimpe 1997).

On peut maintenant mieux comprendre pourquoi les efforts de *push* marketing (stratégie de poussée) se sont développés si intensément au cours des années. Les revendeurs contrôlent davantage ce qui est vendu et acheté. Ils sont donc en meilleure position pour marchander,

négoçier et obtenir des concessions financières de leurs fournisseurs. Les réaffectations de budget marketing axées vers le consommateur aux efforts de marketing axés vers les revendeurs ont coïncidé avec l'influence croissante de la gestion logistique aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur avec les membres du circuit (Felgner 1989). Mais de façon plus importante, la logistique a amélioré l'efficacité opérationnelle de la chaîne de distribution en harmonisant les efforts promotionnels aussi bien de *pull* que de *push* avec un réapprovisionnement plus efficace qui réduit les stocks et les effets souvent pervers des achats faits en avance (le *forward buying*).

### **(3) Gestion des catégories**

Un autre exemple est la gestion des marques, une caractéristique quasi fixe du marketing axé sur les promotions. La gestion des marques a subi de profonds changements ces dernières années à cause de la logistique (Low et Fullerton 1994). Beaucoup d'entreprises n'ont plus de directeurs de marques mais plutôt des directeurs de catégories (Lonsdale et Struse 1992). Les directeurs de catégories ne sont pas seulement responsables de la stimulation de la demande mais leurs activités incluent également l'aspect de la disponibilité des produits (l'offre). Ces directeurs sont entièrement impliqués également dans la fonction achat. Ils ne se concentrent plus uniquement sur des marques spécifiques mais sur des catégories de produits, incluant des lignes entières, par exemple les savons, les détergents ou les produits destinés aux animaux domestiques.

Les directeurs de catégories, par définition, ont besoin de travailler très étroitement avec les fournisseurs et les autres membres de la chaîne de distribution. Ils ont besoin de créer des accords très étroits avec eux de façon à assurer une meilleure coordination entre les activités promotionnelles auprès des consommateurs et le travail logistique (le travail des revendeurs) nécessaire pour transporter, stocker sur rayons et assurer l'ensemble des services.

### **(4) Extension des marques**

Selon le système classique des gestionnaires de marques, les directeurs de marques doivent ajouter plus de tailles, plus de couleurs, plus de variétés de lignes d'une marque (extension de l'éventail des marques) de façon à « rajeunir » la marque et la rendre plus compétitive. Cette stratégie permet à la marque de se maintenir au niveau des autres produits concurrentiels en matière de différenciation et d'assurer qu'elle reçoit périodiquement un regain de vie. Par exemple, des centaines de produits détergents sont sur le marché avec chaque produit d'une marque leader disponible dans une multitude de SKU, par exemple eau froide, basse température, avec ou sans javel, avec odeur de citron ou inodore, en poudre, en liquide, en barre, tous disponibles dans un assortiment énorme de taille de conditionnements et de recharges.



Les pratiques de marketing liées à la gestion des marques ne semblent pas poser la question si c'est cher pour l'entreprise d'avoir une marque disponible dans un tel éventail de choix extensif. Mais de tels efforts de marketing basés sur la promotion résultent d'une augmentation énorme du nombre de SKU liés aux marques. Leur coût logistique était soit inconnu, soit imputé ailleurs que dans les coûts des marques ou n'était tout simplement pas sous la responsabilité des directeurs de marques.

La gestion logistique nous amène à considérer que les assortiments de produits ou de marques tout comme l'introduction de nouveaux produits sont maintenant soigneusement étudiés et analysés. Les directeurs de catégories, au niveau du détail ou au niveau de la production, sont maintenant informés des coûts logistiques liés au fait d'avoir trop de SKU. Ils peuvent maintenant affecter ces coûts en utilisant des procédures comptables basées sur les activités (ABC, *Activity Based Costing*).

La procédure informatique de calcul des coûts par activité analyse les différents coûts liés aux déplacements et aux stockages des produits, de l'approvisionnement à la vente de SKU en rayons (Ernst et Young 1994). L'ABC nécessite une estimation des coûts des activités logistiques des SKU du fournisseur aux centres de distribution, aux stockages en rayons tout en incluant les coûts promotionnels et les coûts logistiques (comme l'expédition, la livraison, l'emballage, le déballage, la facturation, les coûts de stockage et les coûts d'entreposage).

L'analyse simultanée des coûts liée à la stimulation de la demande et à la satisfaction de cette demande a conduit à un changement drastique du nombre de SKU pour beaucoup de marques. Par exemple, Procter et Gamble a décidé de réduire de 34 % son nombre de SKU et l'entreprise espère encore en réduire le nombre de 20 %. En 1995, un total de 29 SKU était associé à la marque Vaseline. Ce nombre est maintenant passé à 15. De même, Scott Paper a réduit son nombre de SKU de 20 % depuis 1995 (Lahey 1997).

##### **(5) La gestion de l'espace tablette**

L'utilisation de l'ABC et de la marge directe par produit (*direct product profit*) ont permis aux gestionnaires de catégories qui travaillent pour de grands détaillants de développer de meilleurs modèles de gestion de l'espace, des modèles optimaux pour des catégories spécifiques de produits et même de définir des plans d'implantation pour des magasins individuels.

La Compagnie AC Nielsen, entre autres, offre aux gestionnaires de catégories plusieurs logiciels permettant de gérer les affectations d'espace tablette pour les produits. Par exemple, la version Spaceman Merchandiser 1998 de AC Nielsen permet aux acheteurs et aux gestionnaires de catégories de visionner automatiquement les rayons et les espaces de magasinage. La gestion de l'espace tablette permet aux revendeurs de développer de nouveaux modèles de gestion de l'espace (des « planigrammes ») et de sélectionner ceux qui conviennent le mieux aux magasins et aux objectifs fixés aux différentes catégories de produits.

### **(6) L'Efficienne continuellement renouvelée (ECR : *Efficient Consumer Response*)**

Les efforts de rationalisation pour réduire le nombre de SKU contribuent à un mouvement beaucoup plus important de la part des distributeurs de produits d'épicerie pour abaisser leurs coûts de distribution. Le programme de réduction des coûts encouragé par la gestion logistique, appelé ECR, constitue un essai de l'industrie de la distribution alimentaire pour travailler ensemble de façon à réduire les inefficacités logistiques et améliorer la productivité de la distribution (Kurt Salmon Associates 1993). L'industrie de distribution des produits d'épicerie n'est qu'un exemple où la gestion logistique et les technologies de l'information sont en train de modifier profondément la gestion même des entreprises.

L'ECR, initialisé aux États-Unis en 1993, est le résultat d'un souci sans cesse croissant des entreprises d'épicerie traditionnelles (les supermarchés) face à l'arrivée de nouveaux concurrents, les catégories de « killers », qui entrent dans leur marché (Wal-Mart's Sam's Club, Costco et autres). Ces nouveaux concurrents ont un avantage majeur sur l'industrie des supermarchés justement à cause de leur capacité logistique supérieure assistée de logiciels performants. L'ECR est réellement une nouvelle philosophie de partenariats dans les affaires incluant producteurs, grossistes et détaillants. L'ECR n'est pas moins qu'une tentative d'effectuer une ré-ingénierie du réseau global de distribution de l'alimentation des producteurs aux espaces tablettes en magasins. Il recommande des changements fondamentaux dans la chaîne de distribution de l'alimentation pour tous les membres.

L'ECR s'appuie sur le fait que les partenariats logistiques tout au long de la chaîne peuvent être organisés avec les technologies de l'information d'aujourd'hui. Avec un réapprovisionnement continu des stocks tout le long de la chaîne de distribution en phase avec la demande du client, les industries de ce secteur complexe de notre économie espèrent réaliser des économies se chiffrant en milliards de dollars en éliminant les stocks superflus et redondants ainsi que les activités de services logistiques qui existent en double. Kurt Salmon a estimé des économies de l'ordre de 30 \$milliards (US) aux États-Unis et de 33 \$milliards (US) sur le marché européen.

Afin de réaliser de telles économies, l'ECR part des données de ventes aux consommateurs relevés aux caisses de contrôle. Des relevés par scanner venant des points de vente peuvent permettre aux gestionnaires de catégories de suivre les ventes de marques particulières. Par exemple, le panel de consommateurs HomeScan de la compagnie AC Nielsen compte plus de 9 600 ménages, et ce panel procure, à la compagnie, des informations clés sur une base continue pour les détaillants et les autres membres de la chaîne de distribution. Chaque famille enquêtée a sa propre identification et ses achats d'épicerie sont enregistrés dans le système. Les membres du panel sont rémunérés afin d'assurer leur participation.



Tous les achats réalisés dans chaque ménage sont enregistrés en utilisant un appareil Telxon (un système scanner-informatique portable de AC Nielsen) offert gratuitement à tous les ménages du panel. Les données utilisables sont variées et incluent des mesures de fidélité à une marque, le nombre d'items achetés par visite, le prix payé par achat, la taille des items achetés, le montant dépensé par visite, le type de magasin fréquenté et autres données. L'analyse de ces données permet d'informer le directeur des ventes, le directeur de marques et autres gestionnaires de l'impact sur les ventes d'un programme spécifique de publicité média ou de promotions dans le temps.

La fusion de différentes banques de données (par exemple HomeScan et Compusearch) peut aider les gestionnaires de catégories à développer des plans astucieux de merchandising au niveau des magasins (un ou plusieurs) avec des pratiques d'approvisionnement améliorées. Avec l'aide d'un gestionnaire d'espace tablette, un ensemble sélectionné scientifiquement de SKU par catégorie de produits peut être réalisé. La philosophie de gestion ECR nous permet ainsi des ventes en rayons supérieures et une réduction des inefficacités logistiques pour ceux qui adoptent ce nouvel outil de gestion.

L'ECR est prête à changer la façon dont les industries travaillent dans ce secteur et devient donc une approche 'chef de file' pour la distribution alimentaire. La gestion logistique va continuer à être un acteur majeur en révolutionnant davantage les opérations de cette industrie. Évidemment, la gestion logistique ne se limite pas à l'industrie alimentaire mais elle s'applique à n'importe quelle entreprise ou industrie qui recherche des économies, des performances de distribution meilleures et qui est à la recherche de moyens pour être plus productive et maintenir un avantage compétitif.

## 8. Conclusion

Cet article présente l'importance de la logistique par rapport à la tendance dominante du marketing telle que présentée dans les textes académiques. Nous avons vu combien la gestion logistique peut changer la façon dont les entreprises gèrent leurs affaires afin d'obtenir et de maintenir un avantage compétitif durable. La logistique a été présentée en montrant combien elle était davantage reliée de façon interne et externe aux membres du circuit par les technologies de l'information. Un système logistique permet aux détaillants et aux autres membres de la chaîne de distribution de répondre presque instantanément aux changements rapides des ventes afin d'éviter des ruptures ou des surplus de stocks.

La gestion logistique apporte donc à l'entreprise une plus grande productivité et une concurrence accrue. En conséquence, la logistique est maintenant une force puissante dans la gestion de la chaîne de distribution aussi bien du point de vue de l'offre que de la demande. Cela ne veut pas dire que la tendance dominante du marketing soit sans importance. Les deux

moitiés du marketing ont besoin de travailler en tandem plutôt qu'indépendamment l'une de l'autre.

Quelle est l'implication de tout ceci sur la formation académique en marketing ? La principale orientation de l'enseignement du marketing aujourd'hui est axée sur le consommateur. Selon Stern et Weitz 1997 : « Bien que les enjeux liés à l'importance de la distribution soient devenus décisifs pour la croissance et l'équilibre des entreprises, la formation et la recherche consacrées à cet aspect du marketing mix sont très minces » (p. 823).

Le champ de la logistique conduit l'étudiant à élargir ses connaissances du monde des affaires et lui fait comprendre comment les entreprises fonctionnent et peuvent réussir sur les marchés. La logistique force l'étudiant à s'intéresser aux coûts, à l'efficacité, aux liens d'affaires internes et externes de l'entreprise et à la valeur réelle qu'elle apporte aux membres du circuit et aux acheteurs tout le long de la chaîne de distribution et non seulement à l'étape finale, celle des consommateurs.

La logistique s'est ré-inventée à partir des années 1960 en redéfinissant son rôle en montrant qu'elle ne se limitait pas à de simples tâches de distribution physique disjointes. Maintenant, en tant qu'activité stratégique clé dans une entreprise, la logistique est en train de restructurer la gestion des systèmes de distribution en interne mais également en externe, et cela non seulement pour des entreprises particulières, mais également pour des industries. Le résultat n'est rien d'autre qu'une révolution presque sans précédent dans le management moderne. Malgré cette réalité, cela n'a pas conduit à l'introduction de l'étude de la logistique et des circuits de distribution dans l'enseignement du marketing. Comme cela a déjà été dit par Stern et Weitz (1997), la distribution n'est toujours pas encore une composante intégrale des programmes d'études de marketing.

La tendance dominante de l'enseignement du marketing va peut-être un jour aussi changer de façon drastique en se repositionnant non seulement plus près de la logistique et de l'entreprise, mais aussi de la chaîne de distribution. Après tout, les études commerciales de cette publication ont alerté les tenants de la tendance dominante du marketing de la nécessité de s'adapter aux nouvelles réalités industrielles introduites par la logistique et de l'omniprésence des technologies de l'information.

Mais il sera plus difficile pour ce courant académique dominant du marketing de s'intégrer davantage vers la logistique et vers d'autres activités commerciales internes de l'entreprise. Malgré l'approche de communications intégrées, présentée par Schultz, Tannenbaum et Lauterborn 1994, la pensée système relié au marketing axé sur la promotion n'a jamais constitué une base solide pour développer de nouveaux concepts, ni même pour des actions concrètes de gestion.



Encore aujourd'hui, la façon dont la stimulation de la demande est réalisée est plus d'un point de vue fonctionnel où chacune des composantes (par exemple la publicité) est évaluée séparément et indépendamment des autres activités promotionnelles plutôt que selon une approche systémique. Nonobstant la contribution très importante des outils de marketing axés sur la promotion, Schultz, Tannenbaum et Lauterborn (1994) pensent que la contribution de la logistique est maintenant dépassée et que l'âge d'or du marketing axé sur les systèmes de promotion intégrés vont devenir d'ici peu le nouveau courant de pensée du marketing, comme si cela n'était pas le cas présentement. Ils croient fermement qu'il existe « une limite à la logistique tout comme il y a des limites aux lois de la nature. Une fois la logistique bien maîtrisée, l'organisation ne peut s'attendre qu'à peu d'avantages... C'est l'aspect communication qui sera la réelle opportunité à la fin des années 1990 et des suivantes. Nous pensons que les communications marketing intégrées fourniront un réel avantage compétitif pour l'organisation du marketing. Nous croyons que c'est un avantage qui ne pourra se rencontrer ailleurs » (p. 44).

Ces auteurs pensent que l'approche système, approche qui a révolutionné la logistique et le monde des affaires à partir des années 1960, va faire de même en promotion. Leur vision de la logistique comme fonction uniquement d'approvisionnement, de disponibilité de produits et d'une gestion passive et machinale ignore totalement le rôle fondamental que la logistique joue sur la stimulation de la demande ainsi que sur sa puissance intégrative aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur avec les membres en amont et en aval du circuit et des clients intermédiaires et même finaux.

Les paradigmes académiques résistent de façon inexplicable aux changements incontestables de l'environnement et la réticence de leur abandon par leurs tenants est encore plus difficile à comprendre. Jusqu'à ce que l'optique marketing et les 4P perdent leur emprise sur la pensée marketing en milieu académique, ce sera difficile pour cette orientation dominante de l'étude du marketing de répondre aux besoins de formation liés à la révolution de la distribution qui dure déjà depuis plusieurs décennies.

## 9. Références

- Bartels, Robert (1982), "Marketing and Distribution Are Not Separate," *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 12, pp. 3-10.
- Blackwell, Roger (1997), *From Mind to Market Reinventing the Retail Supply Chain*, NY: HarperCollins Publishers.
- Bowersox, Donald et David Frayer (1994) "Marketing and Logistics," dans James Tompkins et Dale Harmelink eds. *The Distribution Handbook*, McGraw-Hill, pp. 2.1-2.17.
- Brady, John et Ian Davis (1993), "Marketing's Mid-Life Crisis," *McKinsey Quarterly*, (Numéro 2), pp. 17-28.

- Brown, Stephen (1995), "Life Begins at 40? Further Thoughts on Marketing's Mid-Life Crisis," *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 13 (Numéro 1), pp. 4-17.
- Converse, Paul (1954), "The Other Half of Marketing," dans les *Proceedings of the Twenty Sixth Conference on Distribution*, Boston Trade Board, pp. 22-25.
- Coopers et Lybrand (1994), *Marketing at the Crossroads- A Survey on the Role of Marketing*, London.
- Cox, Reavis, Charles Goodman et Thomas Fichandler (1965), *Distribution in a High Level Economy*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Drucker, Peter (1962), "The Economy's Dark Continent," *Fortune*, Vol. 65 (avril), pp. 103, 265, 266, 268, 270.
- Drucker, Peter (1969), "Physical Distribution: The Frontier of Modern Management," dans Donald Bowersox, Bernard LaLonde et Edward Smykay (eds.), *Readings in Physical Distribution*, NY: Macmillan, pp. 3-8.
- Ernst et Young (1994), *Activity Based Costing For Who/esalers and Retailers*, Joint Industry Project on ECR.
- Felgner, Brent (1989), "Retailers Grap Power, Control Marketplace," *Marketing News*, Vol. 23 (16 janvier), pp. 1-2.
- Grover, Ronald (1998), "Media and Entertainment Prognosis 1998," *Business Week*, (12 janvier), pp. 96-97.
- Hardy, Kenneth et Allan Magrath (1988), *Marketing Channel Management*, Glenview, IL: Scott, Foreman and Company.
- Heskett, James (1977), "Logistics - Essential to Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 55 (novembre-décembre), pp. 85-96.
- Hume, Scott (1992), "Trade Promos Devour Half of All Marketing ," *Advertising Age*, (13 avril), pp. 3, 53.
- Hunt Shelby et Jerry Goolsby (1988) "The Rise and Fall of the Functional Approach to Marketing: A Paradigm Displacement Perspective," dans Terence Nevett et Ronald Fullerton eds. *Historical Perspectives in Marketing*, Lexington Books, pp. 35-51.
- Kurt Salmon Associates, Inc. (1993), *Efficiency Consumer Response. Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*, Washington DC: The Research Department, Food Marketing Institute.
- Lahey, Anita (1997), "Less is More," *Marketing Magazine*, (22 septembre), pp. 12-13.
- Lahey, Anita (1998), "Brand Revolution," *Marketing Magazine*, (26 janvier), pp. 10-11.
- LaLonde, Bernard, John Grabner et James Robeson (1985), "Integrated Distribution Systems: Past, Present, and Future," dans James Robeson et Robert House eds. *The Distribution Handbook*, NY: The Free Press, pp. 15-27.
- Lambert, Douglas et Jay Sterling (1994), "Customer Service," dans James Tompkins et Dale Harmelink eds., *The Distribution Management Handbook*, NY: McGraw-Hill, pp. 3.1-3.48.
- Lewis, Richard et Leo Erickson (1969), "Marketing Functions and the Marketing Systems," *Journal of Marketing*, Vol. 33 (juillet), pp. 10-14.
- Lonsdale, David et Rudolph Struse (1992), *Category Management*, Nielsen Marketing Research, Chicago: American Marketing Association.
- Low, George et Ronald Fullerton (1994), "Brands, Brand Management and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 (mai), pp. 179-190.



- Master, James et Terrance Pohlen (1994), "Evolution of the Logistics Profession," dans James Robeson, William Copacino et R. E. Howe eds. *The Logistics Handbook*, NY: Free Press, pp. 13-34.
- Mills, Lara (1995), "The Trade-Promotion Trap," *Marketing Magazine*, (21/28 août), pp. S3, S5, S6.
- Mouland, Wayne (1995), "Couponing Into the Next Century," *Marketing Magazine*, (23 octobre), pp. 9-10. Aussi reproduit dans "NCH Promotional Services Newsletter," SR-0895 (2 pages).
- Novak, Robert, L. Rinehart et M. Wells (1992), "Rethinking Concept Foundations in Logistics Management," *Journal of Business Logistics*, Vol. 13 (Numéro 2), pp. 233-267.
- O'Connor, John et Eamonn Galvin (1997), *Marketing and Information Technology*, London: Pitman Publishing.
- Rossant, John (1995), "The Faded Colors of Benetton," *Business Week*, (10 avril), pp. 87, 90.
- Saporito, Bill (1986), "A Smart Cookie at Pepperidge," *Fortune*, Vol. 114 (22 décembre), pp. 67, 70, 74
- Schultz, Don, S. Tannenbaum et R. Lauterborn (1994), *The New Marketing Paradigm Integrated Marketing Communications*, Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Shaw, Arch (1916), *An Approach to Business Problems*, Boston: Harvard University Press.
- Steenkamp, Jan-Benedict et Mamik Dekimpe (1997), "The Increasing Power of Store Brand: Building Loyalty and Market Share," *Long Range Planning*, Vol. 30 (décembre), pp. 917-930.
- Stem, Louis et Barton Weitz (1997), "The Revolution in Distribution: Challenges and Opportunities," *Long Range Planning* Vol. 30 (No. 6), pp. 823-829.
- Terpstra, Vern et Ravi Sarathy (1994), *International Marketing* 6<sup>e</sup> édition, Fort Worth, TX The Dryden Press.
- Weber, Joseph (1995), "Just Get It To The Stores on Time," *BusinessWeek*, (6 mars), pp. 66-67.
- Webster, Frederick (1990), "Do you know where your marketing is?," *Tuck Today*, Vol. 19, pp. 13-17.