Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 49 (1969)
Heft: 1: Gestion de l'entreprise

Artikel: Marketing et direction des entreprises
Autor: Aubert, Émile
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-888056

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Marketing et direction des entreprises

Émile AUBERT

Associé Gérant
de la Compagnie Française d'Organisation

Ce terme de marketing, après avoir profondément marqué l'évolution des conceptions de gestion des entreprises les plus dynamiques aux U.S.A. au cours des dernières décades, a fait son apparition en Europe depuis quelques années et prend aujourd'hui figure de mot-clé en matière de « management » des entreprises.

Le moment est sans doute venu de s'interroger sur la signification de ce concept.

Nous dirons que diriger une entreprise en « marketing man», c'est-à-dire en homme qui a compris ce que signifie le marketing, c'est considérer la relation de l'entreprise avec son marché comme la dynamique première de l'entreprise.

Pour préciser encore notre pensée, nous ferons la comparaison — peut-être un peu triviale — de l'entreprise avec une bicyclette.

Une bicyclette appuyée contre un mur, c'est un ensemble de pièces mécaniques, mais sans utilité dans cet état statique.

La bicyclette ne prend son utilité qu'au moment où quelqu'un l'enfourche et se met à pédaler.

Cet objet, à l'arrêt sans utilité, devient un moyen de transport par l'action de pédaler.

De même l'entreprise, dans un examen statique, va apparaître comme un ensemble de moyens industriels — usines, machines —, de moyens commerciaux — gamme de produits, réseau de vente —, de moyens financiers, etc., mais cet appareil complexe ne trouve sa dynamique et, finalement, n'a son utilité qu'à travers *sa relation avec le marché.*

Malgré cet effort pour sensibiliser le lecteur à cette relation de l'entreprise avec son marché à travers la comparaison avec la bicyclette et l'acte de pédaler, cette relation avec le marché reste néanmoins très abstraite et il convient d'en analyser les supports concrets.

QUELS SONT LES SUPPORTS CONCRETS DE LA RELATION ENTREPRISE-MARCHÉ ?

En fait, la relation de l'entreprise avec son marché passe par :

— les clients et les clients potentiels, c'est-à-dire le public,
— les produits,
— le réseau de vente et de distribution,
— les techniques maîtrisées par l'entreprise.

Ceci signifie bien, et il faut le marquer tout de suite avec *insistance*, que la relation de l'entreprise avec son marché passe par un certain nombre de supports concrets et non par un seul.

A. — *La clientèle et le public*

La relation de l'entreprise avec ses clients, avec le public, se traduit toujours par une image plus ou moins précise, plus ou moins complexe, qu'ont la clientèle et le public de cette entreprise : image favorable mais limitée, comportant des éléments positifs mais également des contre-indications.

Analyser cette relation, cette « image », est toujours possible en mettant en œuvre des techniques plus ou moins élaborées suivant que les clients représentent quelques centaines d'utilisateurs industriels ou l'ensemble des ménagères ou des citoyens.

B. — *Les produits*

Le produit, ou la gamme de produits, constitue la relation matérielle concrète de l'entreprise avec son marché puisque c'est sur lui qu'est basée la transaction commer-

ciale. Ceci étant, on évitera de considérer le produit comme étant seulement une « marchandise », mais plutôt comme la source de satisfactions pour son utilisateur, satisfactions souvent susceptibles d'être approfondies et élargies.

C. — *Le réseau de vente et de distribution*

Ceci comprend d'abord l'équipe de vente de l'entreprise, avec les caractéristiques propres de ses relations avec le marché : clientèle ou distributeurs connus, évalués en potentiel commercial, régulièrement visités.

De plus, ceci inclut les facilités propres de distribution physique, dépôts, etc.

Enfin, il faut y ajouter dans certains cas les distributeurs, dans la mesure où les relations de l'entreprise avec ses distributeurs ont un caractère particulier — exclusivité, par exemple. L'exemple le plus clair est celui des distributeurs concessionnaires dans l'automobile, la machine agricole, etc.

D. — *Les techniques maîtrisées par l'entreprise*

Illustrons tout de suite cette variable de la relation entreprise-marché.

Une entreprise spécialisée dans les applications industrielles de régulation et de contrôle découvrira, en examinant les marchés potentiels, que les hôpitaux constituent une clientèle potentielle considérable dans la mesure où chaque malade grave doit, en permanence, être surveillé sur le plan d'un certain nombre de variables physiologiques, cette entreprise pourra ainsi décider de créer un département d'électronique médicale.

COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE DE MARKETING ?

Le marketing ne s'arrête pas à l'analyse des différents aspects des relations de l'entreprise avec son marché et ne consiste pas non plus à décider, sur une base intuitive, de porter son effort sur tel point.

Les études de marché, pas plus que les études des coûts de commercialisation, ne sont à elles seules le marketing. Le marketing est en effet une démarche de direction dans une économie d'abondance et sa pratique implique en permanence des *décisions*. Les études n'ont de sens que comme collecte d'informations, permettant de préparer la décision, et c'est strictement en fonction du besoin décisionnel qu'elles doivent être conçues et conduites. Une bonne compréhension de cette relation réciproque décisions-études est sans doute une condition essentielle de la démarche marketing.

Ces décisions sont typiquement celles qu'implique la gestion prévisionnelle et la démarche marketing lui emprunte sa méthode, c'est-à-dire :

— analyse de la situation actuelle, étude des différentes stratégies possibles et décisions, c'est-à-dire programmation de la politique de marketing ;
— mise en œuvre des plans particuliers d'action et des moyens correspondants ;
— contrôle permanent des résultats de l'action et réévaluation périodique de la politique et du programme.

QUELQUES REMARQUES EN GUISE DE CONCLUSION

Nous autres Français, nous avons bien besoin de prendre un bain de marketing.

En effet, nous avons tous — du patron à l'ouvrier — une conception « intravertie » de l'entreprise — de belles machines, une belle usine, etc. — alors que le marketing, c'est l'entreprise « extravertie », tournée vers le monde extérieur, se pensant en fonction de cette relation.

De plus, aujourd'hui, ce qui est aléatoire, difficile à programmer avec certitude et, en même temps, le plus long à créer, ce sont précisément les relations entreprises-marchés.

En effet, aujourd'hui ou dans quelques mois, construire une usine nouvelle avec des machines bien au point représente six mois ou un an de délai. Il n'y a plus d'inertie au niveau de la production, plus d'usine laborieusement et lentement mise sur pied. Des spécialistes réalisent et rodent pour vous l'outil de production, et ceci, dans le cadre de spécifications rigoureuses établies au départ.

Par contre, ce qui est aléatoire, difficile à programmer avec rigueur, long à créer, c'est l'outil de vente et de distribution, l'« image » de la firme ou de la « marque », la relation clientèle, la gamme de produits et les techniques de conception.

Ceci est la réalité économique d'un monde d'abondance et d'évolution technique rapide où, finalement, le processus de production est sous contrôle et où toute l'incertitude est en dehors de l'entreprise.

Aujourd'hui, en matière de marketing, il faut « pédaler » sans arrêt.

En fait, cette préoccupation de la relation de l'entreprise avec son marché n'est pas nouvelle ; dans le passé, un certain nombre d'entreprises brillantes ont dû leur succès au trait de génie « commercial » du fondateur qui, pour reprendre l'image initiale de la bicyclette, avait donné à l'époque un vigoureux « coup de pédale » sur lequel l'entreprise a vécu, en roue libre, pendant bon nombre d'années.

Mais ce qui est nouveau, dans le monde d'aujourd'hui, c'est la nécessité de « pédaler » sans arrêt pour coller au peloton, dans une course-poursuite où chacun, tente l'échappée.

C'est pourquoi le marketing doit devenir une pratique permanente et systématique, pour l'entreprise qui veut se maintenir « dans la course ».