

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 31 (1973)  
**Heft:** 3

**Artikel:** La double contribution du marketing à l'entreprise  
**Autor:** McGoldrick, C. Robert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-137067>

### **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:** 24.04.2026

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

# La double contribution du marketing à l'entreprise <sup>1</sup>

C. Robert McGoldrick  
professeur à l'IMEDE, Lausanne

**Comment la discipline du Marketing, au cours de son développement, a contribué à la gestion sur deux plans à la fois: celui des opérations courantes et celui de la planification à court et à long terme.**

## INTRODUCTION

« Cette science, le *marketing*, est nouvelle en Europe. Il n'y a guère de grands dirigeants européens qui ne le mettent, désormais, en tête de leurs préoccupations », écrivait Jean-Jacques Servan-Schreiber en 1967 dans les premières pages de son ouvrage *Le Défi américain* <sup>2</sup>. Une douzaine d'années plus tôt, en Amérique, Peter Drucker affirmait que le marketing « ... is the distinguishing, the unique function of the business (entreprise) » <sup>3</sup>.

Encore aujourd'hui, les déclarations de ce genre plaisent aux gens du marketing qui se souviennent de l'époque, depuis peu révolue, où leur fonction, tant en Amérique qu'en Europe, n'attirait pas toute cette attention, n'inspirait pas tous ces égards. Malheureusement, certains d'entre eux, appuyés dans leur enthousiasme par une partie de la presse des affaires, vont même jusqu'à voir dans l'implantation du marketing dans l'entreprise la solution à tous les problèmes de cette dernière. Il s'ensuit que ces praticiens en viennent à croire que les postes-clés de la direction doivent dorénavant appartenir au marketing.

Derrière cet engouement pour tout ce qui touche au marketing — y compris le mot lui-même — il y a une méprise qu'il importe de dissiper. Elle provient du fait qu'on n'a pas fait état suffisamment de la distinction entre le marketing en tant que fonction commerciale de l'entreprise, et le marketing pris dans un sens plus large, ce que Levitt appelle « ... a profit-building view of the entire business process » <sup>4</sup>, c'est-à-dire, l'orientation consciente et voulue de l'entreprise toute entière vers le marché. C'est dans ce dernier sens qu'on doit prendre la remarque de Drucker et celle de Servan-Schreiber, quoique ce dernier songeait probablement aussi à la nécessité de renouveler les méthodes commerciales des entreprises.

Le but du présent article est de faire le point de la question en démontrant comment au gré de circonstances nouvelles, le rôle du marketing s'élargit et se transforme, engendrant ainsi une certaine confusion tant chez les praticiens que dans la presse.

---

<sup>1</sup> Cet article fut basé au départ sur une causerie faite en décembre 1970 à la Société d'études économiques et sociales, Lausanne.

<sup>2</sup> Editions Denoël, Paris, p. 21.

<sup>3</sup> PETER DRUCKER: *The Practice of Management*, New York: Harper & Row, Inc. 1954, p. 37.

<sup>4</sup> THEODORE LEVITT: *Innovation in Marketing*, London: McGraw-Hill Inc. 1962, préface, p. V.

En premier lieu, nous esquisserons les événements qui, il y a une vingtaine d'années, ont amené à la fois le marketing et la direction générale à se redéfinir. Ensuite nous aborderons la fonction commerciale moderne et nous verrons comment elle sert l'entreprise par son ampleur et ses capacités nouvelles. Ce chapitre sera suivi par un examen de l'apport du marketing dans l'orientation même de l'entreprise. Enfin, cet élargissement de l'activité du marketing n'ayant pas été sans incidence sur l'organigramme de l'entreprise, nous aborderons ce sujet pour conclure.

## **I. L'ENTREPRISE FACE AU MARCHÉ**

On ne peut parler d'entreprise sans, évidemment, parler de marché. Mais peu de gens se rappellent qu'on ne peut parler de marchés sans parler aussi des besoins qui leur donnent naissance. Pourtant, c'est la transformation des assises des marchés dans les pays développés depuis vingt ans qui est à l'origine du phénomène qui nous préoccupe: l'évolution du marketing moderne.

### **A. Marchés d'hier et d'aujourd'hui**

Les besoins matériels des populations d'avant la Révolution industrielle ne portaient que sur ce qui est essentiel à la vie: vêtements, nourriture, logement. Néanmoins, l'entreprise artisanale réussissait fort mal à les satisfaire, alors que la qualité exigée par les consommateurs de l'époque était sans doute assez simple.

Au début de l'ère industrielle, les entreprises naissantes n'eurent pas véritablement à se préoccuper du marché, les besoins étant évidents et pressants. Pour l'homme d'affaires comme pour les premiers économistes, le problème était plutôt celui des prix: l'ampleur du marché, c'est-à-dire les quantités susceptibles d'être demandées, était fonction du niveau des prix, facteur lui-même fonction du revenu de la population. La croissance de ces entreprises était assurée d'une part par le progrès technologique et d'autre part par l'accès au marché des diverses couches sociales, chacune y parvenant à son tour lorsque ses revenus le lui permettaient; ou, ce qui revient au même, lorsque les prix de revient de l'entreprise baissaient à la suite des efforts de rationalisation de la production.

Bref, les marchés renouvelés quasi-automatiquement portaient les entreprises et assuraient l'essor séculaire de l'activité économique. Un auteur américain, Wroe Alderson, a emprunté à la physique le concept de « momentum » pour décrire la force que représentait l'expansion naturelle de la demande <sup>1</sup>. Mais ce concept contient aussi la notion de direction, ce qui laisse supposer que l'orientation de l'entreprise n'était pas en cause. En effet, une fois que les fondateurs d'une entreprise avaient choisi un champ d'activité, leur attention était portée vers l'intérieur. La fabrication et la trésorerie devenaient les fonctions-clés de l'entreprise; elles accaparaient l'intérêt de la direction.

Dans ce contexte, la fonction commerciale avait peu d'envergure. Elle avait pour mission la distribution des produits. La dimension économique de cette fonction physique était l'échange, c'est-à-dire le transfert de propriété. La liste qui suit est typique de fonction qu'on proposait autrefois pour décrire le marketing:

---

<sup>1</sup> « Theory and Practice of Market Planning », *Cost and Profit Outlook*, vol. 2, n°s 7-8, juillet-août 1958.

Fonction d'échange:

- l'achat
- la vente.

Fonction de distribution:

- le transport
- l'entreposage
- la standardisation
- la classification.

Services auxiliaires:

- le financement
- le risque
- l'information.

L'ordre de l'énumération reflète aussi l'importance relative de ces activités à l'époque. L'achat figure en premier puisque l'initiative des transactions appartenait le plus souvent au marchand-grossiste. Les possibilités dynamiques de l'activité de vente n'étaient vraiment utilisées qu'en période de surplus. L'entreprise y avait recours lorsqu'elle devait écouler coûte que coûte les stocks en trop. Il faut ajouter aussi que les moyens de persuasion utilisés par les vendeurs et les revendeurs tenaient plus de l'astuce et du truc que de la fine psychologie. Le mot d'ordre *caveat emptor* (que l'acheteur se méfie) en dit long sur la morale commerciale de l'époque.

Cette première période dans l'histoire du marketing dura près de deux siècles, soit du début de la Révolution industrielle, vers 1750, presque jusqu'aux environs de 1950. Il y eut évidemment des progrès importants au cours de la deuxième partie de cette période. L'activité d'information, par exemple, se transforma en publicité au début du siècle et, avec les années, devint un auxiliaire de plus en plus important de la vente.

C'est vers la fin du boom économique qui suivit la dernière Guerre mondiale que les changements accumulés dans les domaines technologique, socio-économique et culturel, mirent en évidence un nouveau contexte de marché dont il fallait désormais tenir compte. En effet, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, le consommateur moyen dans les pays développés était pourvu d'un impressionnant inventaire de biens de toutes sortes. Les besoins essentiels à la vie étaient satisfaits et déjà aussi beaucoup des besoins secondaires.

Ce fut le début d'une nouvelle époque pour certaines industries, celle de « la pénurie de marchés » selon l'expression du professeur Kotler<sup>1</sup>. Désormais, pour grandir, il ne suffira plus de capter le marché: il faudra le créer.

## **B. L'entrepreneur devient planificateur**

Si la demande n'est plus alimentée par la régénération automatique du marché, comme nous l'avons décrit plus tôt, le problème des assises de l'entreprise requiert de nouveau l'attention de la direction générale de l'entreprise. Par exemple, un changement éventuel de marché aurait d'énormes répercussions sur l'entreprise, son caractère même pourrait être transformé.

---

<sup>1</sup> PHILIP KOTLER: *Marketing Management : Analyse, planification et contrôle*, Paris: Publi-Union, 1971, p. 16.

La théorie de l'entreprise aurait-elle pu fournir un modèle utile à une entreprise dont la croissance n'était plus garantie par son marché traditionnel ? Non, répond l'économiste Penrose: « ... la construction théorique qu'on a établie dans la théorie n'est pas valable pour discuter de la croissance de l'entreprise considérée comme institution vivante et non comme centre de décision sur les prix et quantités du modèle micro-économique traditionnel »<sup>1</sup>. Mais cette analogie de l'entreprise avec l'organisme en biologie demeure cependant incomplète. « L'entreprise comme corps social n'a pas de code génétique. Elle doit s'épanouir... par l'action réfléchie de ses animateurs », précise Carl Eugster<sup>2</sup>.

C'est ici donc qu'intervient la direction générale chez qui, selon Penrose, il faut distinguer deux préoccupations: l'activité économique interne, et l'activité économique sur le marché<sup>3</sup>. La première exige une compétence de direction que nos entreprises ont bien développée au cours de la période des marchés faciles où l'attention des dirigeants portait (et avec raison) sur l'amélioration constante de l'appareil de production et non sur la création de marchés nouveaux. Par contre, l'activité économique sur le marché est fonction de l'esprit d'entreprise, poursuit Penrose<sup>4</sup>. Et « l'esprit d'entreprise est un concept fuyant, difficile à introduire dans l'analyse économique parce qu'il dépend étroitement du tempérament et des qualités intrinsèques des hommes »<sup>5</sup>.

Le problème est donc posé: comment l'entrepreneur, conscient que les marchés de demain ne seront pas aussi facilement repérables que ceux d'hier, identifiera-t-il les nouveaux marchés dans un monde de besoins non encore définis ? L'environnement, y compris l'univers des besoins, n'est pas un fait objectif, mais une image dans l'esprit de l'entrepreneur<sup>6</sup>. Dans l'avant-propos du n° 4/1970 de la *Revue économique et sociale* de Lausanne, Pierre Goetschin apporte la réponse. Il écrit: « La planification à long terme est précisément l'outil de gestion... qui devrait faciliter la saisie des virtualités de l'avenir, déterminer l'évolution des besoins de l'environnement, choisir les objectifs et les moyens stratégiques de ces opportunités et, enfin, faire en sorte que le système « entreprise » soit constamment adapté en vue de la réalisation de ces buts »<sup>7</sup>. Et dans le même numéro de la revue, Carl Eugster, rejoignant encore ici les vues de l'économiste Penrose, situe la responsabilité pour la planification: « La planification de la croissance fait partie intégrante de la direction générale de l'entreprise. Elle est une de ses expressions les plus marquantes », écrit-il<sup>8</sup>.

### C. L'avènement du « marketing concept »

Au fur et à mesure qu'en Amérique certains marchés comme celui de l'électro-ménager par exemple, approchaient de la saturation, les responsabilités du service commercial des entreprises augmentèrent. Amener les derniers consommateurs récalcitrants à acheter un appareil ou en persuader d'autres de remplacer celui qui donne encore satisfaction, exigeait plus d'habileté qu'autrefois.

---

<sup>1</sup> EDITH-T. PENROSE: *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Paris, Edition Denoël, p. 23.

<sup>2</sup> CARL EUGSTER: « Planification de la croissance industrielle », *Revue Economique et Sociale*, vol. 28, n° 4 (déc. 1970), p. 313.

<sup>3</sup> PENROSE: *op. cit.* p. 24.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 40.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 39.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 45.

<sup>7</sup> Vol. 28, n° 4, décembre 1970, p. 258-259.

<sup>8</sup> CARL EUGSTER: *op. cit.*, p. 313.

Les entreprises se rendirent donc compte que, pour grandir, il ne suffisait plus de mieux produire, il fallait aussi mieux vendre. Et que pour mieux vendre, pour persuader avec succès, le client éventuel devait devenir le centre des préoccupations du service commercial aussi bien avant qu'après la fabrication. Le concept « marketing » était né.

Ainsi, les inquiétudes nouvelles du côté marché furent responsables presque au même moment, soit au début des années 50, de deux phénomènes qui ont marqué l'entreprise américaine: l'avènement de l'optique « marketing » et l'acceptation de la fonction de planification.

Voici donc, pour conclure ce premier chapitre, comment la société General Electric intégrait les deux concepts dans sa philosophie:

« Le concept marketing fut développé comme partie intégrante d'un programme de réorganisation pour notre compagnie. La direction reconnut, il y a dix ans, que les possibilités de développement de l'économie américaine étaient telles qu'il fallait une optique complètement nouvelle pour les problèmes de la planification à long terme, de la structure de l'organisation, des critères de compétences administratives, et du développement du capital humain. Ce programme comportait: décentralisation des groupes de produits en divisions autonomes; mise sur pied de services compétents (genre « staff ») pour s'occuper de recherches et d'enseignement; encouragement à la compétence professionnelle en administration; et conception du marché qui orienterait chaque division et l'entreprise tout entière vers le consommateur. »<sup>1</sup>

## II. LA FONCTION COMMERCIALE DANS LE CADRE DU « MARKETING CONCEPT »

Portons maintenant notre attention sur la fonction commerciale telle qu'elle existe de nos jours. Il est évident que l'avènement du concept marketing devait affecter en premier les personnes chargées de traiter quotidiennement avec le marché. Et la tâche, nous venons de le voir, devenait plus complexe, plus ardue.

### A. Les éléments du marketing et le « mix »

Aujourd'hui la fonction commerciale — ou la fonction marketing tout court — comprend une liste d'activités qui s'inspire moins des schémas économiques que des réalités administratives.

Voici la liste que formulait en 1964 Neil H. Borden, professeur émérite à la Harvard Business School:

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| « 1. product planning | 7. promotion                                  |
| 2. pricing            | 8. packaging                                  |
| 3. branding           | 9. display                                    |
| 4. channel selection  | 10. servicing                                 |
| 5. personal selling   | 11. physical handling                         |
| 6. advertising        | 12. fact finding and analysis. » <sup>2</sup> |

<sup>1</sup> EDWARD MCKAY: *The Marketing Concept in General Electric*. Manuscrit daté du 15 septembre 1958. C'est à cette société qu'on attribue la paternité de l'expression « Marketing Concept ». Elle serait apparue pour la première fois dans le rapport annuel de la société pour 1952. A l'origine l'expression était généralement complétée par les mots « ... of management », ce qui donne au texte cité tout son sens.

<sup>2</sup> « The Concept of the Marketing Mix », *Journal of Advertising Research*, 1964, p. 2.

Une comparaison avec l'énumération faite plus haut <sup>1</sup> souligne la disparition d'activités telles que la standardisation et le risque. Dans le premier cas, par exemple, ceci s'explique du fait que la standardisation était importante du temps où les denrées agricoles étaient l'objet principal de l'activité marketing. Quant au risque, cette responsabilité le plus souvent est confiée à des spécialistes extérieurs.

Par contre, de nouvelles activités ont fait leur apparition. *Le produit* lui-même n'est plus une simple donnée de la situation. Il doit être planifié. Des utilités secondaires et même des valeurs symboliques sont ajoutées à l'utilité fonctionnelle. Dans ce contexte, la marque, le packaging, le service, l'étalage deviennent des variables autonomes.

*La publicité* — appelée plus récemment la communication de masse — est devenue plus réfléchie, plus subtile. Elle délaisse souvent la simple mise en valeur du produit pour la tâche plus délicate — et plus risquée — de créer l'ambiance autour du produit.

Si l'imagination et le talent créateur sont dorénavant importants dans le marketing, ces qualités s'alimentent dans *les études de marchés*. Il ne s'agit plus uniquement pour ce service de ramasser et de distribuer des statistiques sur les ventes. Ces données demeurent nécessaires, il va sans dire. Aussi est-il possible, grâce à l'ordinateur, d'en manipuler davantage, plus vite et ainsi d'accroître leur utilité. Mais les développements les plus importants se sont produits du côté de l'étude du comportement des consommateurs. Pour bien connaître ces derniers, les spécialistes ont mis au point des techniques de recherche de plus en plus poussées. Ils ont expérimenté avec des outils empruntés à de nombreuses disciplines. Enfin, ils ont su trouver des termes nouveaux pour exprimer les réalités nouvellement perçues.

Mais, comme nous venons de le dire, la dimension administrative caractérise aujourd'hui le marketing. Et c'est le professeur Borden qui précisa le fait d'une façon très imagée. Vers 1950, il créa l'expression « marketing mix » qu'il emprunta à un collègue qui décrivait l'homme d'affaires comme un brasseur (en anglais « mixer ») d'ingrédients, suivant tantôt une recette, tantôt une autre, modifiant ou inventant les proportions en cours de route <sup>2</sup>. L'essentiel de la contribution de Borden fut d'attirer l'attention sur le fait que les divers instruments du marketing doivent être intégrés pour augmenter leur impact. C'est là un rôle qui revient, par définition, à l'administrateur.

Il restait à l'économiste hollandais C.-J. Verdoorn de noter le caractère substitutif de plusieurs éléments du marketing, par exemple, la publicité et le vendeur, ou la publicité et la baisse du prix. D'après le modèle esquissé par Verdoorn le « marketing mix » optimal est atteint quand on ne peut plus espérer augmenter les bénéfices en variant un des éléments ou en substituant une autre combinaison ou « mix » d'éléments <sup>3</sup>.

## **B. La segmentation, une nouvelle stratégie du marketing**

Les notions de la substitution des facteurs et de la variabilité des quantités ont fait du marketing un outil de gestion particulièrement approprié au contexte actuel du marché.

---

<sup>1</sup> Voir p. 225.

<sup>2</sup> NEIL-H. BORDEN: *op. cit.*, p. 2.

<sup>3</sup> C.-J. VERDOORN: « Marketing from the Producer's Point of View », *Journal of Marketing*, janvier 1956, pp. 221-235. Pour une intéressante critique, voir ALFRED L. OXENFELDT: « From Price Elasticity to the Marketing Mix—and Beyond » *The Business Quarterly*, vol. 30, N° 4 (hiver 1965), pp. 23-26. Cet article canadien a été reproduit dans l'anthologie de EUGENE I. KELLEY et WILLIAM D. LAZER: *Managerial Marketing: Perspective and Viewpoints*, 3<sup>e</sup> édition, Irwin, 1967, pp. 119-124.

En effet, plus que jamais, le marché est hétérogène. Les consommateurs peuvent faire intervenir dans leurs décisions d'achat leurs préférences, leurs préjugés et même leurs états d'âme. Chacun recherche la marque qui lui convient à tous ces points de vue.

Face à un tel marché, la simple différenciation des produits pratiquée jusqu'au début des années 50 dans la plupart des industries de biens de consommation, était inappropriée. Il faut se rappeler que, jusque là, l'hétérogénéité du marché n'était pas reconnue en pratique. Par marché on entendait la demande pour le produit *générique*, c'est-à-dire celui défini par son utilité fonctionnelle. La présence de plusieurs concurrents pour se disputer les faveurs du public n'affectait pas cette optique. Chacun avait sa propre version du produit, mais tous s'adressaient à l'ensemble du marché, comptant sur la promotion pour persuader chaque consommateur que la version offerte correspondait le mieux à ses besoins. Bref, pour employer la terminologie de l'économiste, on tentait de plier la demande à l'offre.

La segmentation, c'est la stratégie contraire à la précédente. Elle consiste à exploiter l'hétérogénéité plutôt qu'à l'ignorer, à diviser le marché en segments afin de le conquérir. En ajustant plus étroitement l'offre qu'elle fait à la cible choisie, l'entreprise se met à l'abri de la concurrence dans le segment en question.

Joël Dean, de toute évidence, fut le premier économiste à noter la valeur stratégique de la segmentation<sup>1</sup>. Mais c'est à Wendell-R. Smith que revient l'honneur d'avoir développé le concept pour les praticiens du marketing et de l'avoir inséré dans un schéma théorique<sup>2</sup>.

Dans un certain sens, on peut appeler segmentation la pratique suivie dans quelques industries, l'automobile notamment, qui consiste à subdiviser le marché selon les classes de revenus ou les groupes d'âge et d'avoir pour chaque segment des produits distincts et une commercialisation semi-autonome. C'est une segmentation assez grossière, au demeurant, mais qui néanmoins préfigure le développement actuel de cette stratégie.

Les variables pouvant servir à une stratégie de segmentation sont souvent groupées selon les catégories suivantes :

<i>Catégorie</i>	<i>Exemples de ventilation</i>
socio-économique	âge grandeur de la famille activité professionnelle niveau d'instruction, etc.
géographique	région degré d'urbanisation, etc.
personnalité	grégarisme autonomie autoritarisme, etc.
comportement de l'acheteur	taux d'utilisation motivation fidélité à la marque sensibilité au prix, etc.

<sup>1</sup> Dans *Managerial Economics*, Prentice-Hall, 1951.

<sup>2</sup> WENDELL-R. SMITH: « Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies », *Journal of Marketing*, juillet 1956, pp. 3-8.

Ce sont les dernières catégories qui attirent depuis quelques années l'attention des chercheurs et des praticiens. Des consultants américains tels que Daniel Yankelovitch<sup>1</sup> et Morris-I. Gottlieb<sup>2</sup> ont été parmi les premiers à élaborer, tester, et faire connaître de nouvelles façons de segmenter les marchés.

### C. ... Et le marketing se redéfinit

C'était inévitable, mais le fait est à souligner. Ce sont les praticiens qui, en réagissant au contexte concurrentiel nouveau, ont trouvé la plupart des concepts à la base du marketing moderne.

En 1960 la définition officielle de l'American Marketing Association se lisait encore comme suit: « l'ensemble de toutes les activités qui concourent à diriger les produits et les services du producteur au consommateur ou à l'utilisateur final »<sup>3</sup>. Depuis lors plusieurs penseurs ont tenté de trouver une définition qui répondrait davantage aux réalités nouvelles. La suivante, proposée par un groupe de professeurs américains, compte parmi les meilleures:

« Le marketing est, dans la société, le processus par lequel la structure de la demande pour les biens et les services économiques est prévue ou élargie, et ensuite satisfaite par la conception, la promotion, l'échange, et la distribution de tels biens et services. »<sup>4</sup>

Cette définition élargie témoigne du nouvel état d'esprit qui anime les gens du marketing depuis vingt ans. Cet état d'esprit stimulé, comme nous venons de le voir par une connaissance plus sûre du marché et par des responsabilités accrues, consacra l'égalité du marketing parmi les grandes fonctions de l'entreprise.

Mais, par la même occasion, le marketing devint un instrument trop important et versatile pour ne servir qu'à l'élaboration de programmes de mise en marché à l'intérieur d'un service. C'est alors que petit à petit le service marketing et ses experts furent appelés à fournir des données et idées à la direction générale lorsqu'elle se tourna enfin vers la planification à long terme.

## III. LE SERVICE MARKETING ET LA DIRECTION GÉNÉRALE

Pour apprécier l'apport du marketing à la planification à long terme, il ne faut pas penser en premier lieu aux rapports et aux prévisions. Quoique, comme les autres services, le marketing fournisse à la direction générale divers chiffres et documents, sa contribution pèse sans doute plus lourdement aujourd'hui dans toute décision engageant l'avenir, en raison de l'élargissement de la fonction et de la qualité des outils dont il dispose maintenant.

---

<sup>1</sup> DANIEL YANKELOVITCH: « New Criteria for Market Segmentation », *Harvard Business Review*, vol. 42, mars-avril 1964, pp. 83-90.

<sup>2</sup> MORRIS-I. GOTTLIEB: « Segmentation by Personality Types », dans LYNN-H. STOCKMAN (ed.): *Advancing Marketing Efficiency*, Chicago, American Marketing Association, 1958, pp. 148-158.

<sup>3</sup> Traduction utilisée dans la *Revue française du Marketing*, cahier de l'ADETEM n° 26, 1<sup>er</sup> trimestre 1968, p. 4.

<sup>4</sup> Marketing Staff on the Ohio State University Faculty: « A Statement of Marketing Philosophy », *Journal of Marketing*, janvier 1965, p. 43. Traduction de l'auteur.

Mais cette contribution est peut-être encore plus utile aux cadres supérieurs par ce qu'elle apporte sur le plan des idées, voire celui des définitions. André Leynaud souligne cette dimension en rappelant que « le marketing est une philosophie, un état d'esprit qui se traduit par un effort de meilleure compréhension du marché »<sup>1</sup>. Ce qui a enrichi les pratiques commerciales sert maintenant aussi à faciliter l'orientation même de l'entreprise.

### A. Le marketing et la vocation de l'entreprise

La première étape dans toute planification à long terme consiste à définir ou, le plus souvent, à redéfinir la vocation de l'entreprise, ce que les Américains appellent « deciding what business we're in ».

Le professeur Levitt, de Harvard, a démontré que beaucoup de grandes entreprises, et même des industries entières, ont eu à souffrir d'avoir mal défini leur mission économique<sup>2</sup>. Si, par exemple, l'industrie cinématographique américaine s'était définie comme industrie du divertissement, elle aurait prévu la concurrence de la télévision au lieu de l'ignorer sciemment comme elle fit au début. Hollywood ne voyait le film que sous forme de cinéma, c'est-à-dire de représentation, dans des salles publiques spécialement aménagées, de longs métrages de 90 minutes.

Une entreprise qui se définit en fonction des caractéristiques physiques de ses produits, de la matière première utilisée, ou du procédé de fabrication, risque de perdre de vue les besoins que ces produits doivent satisfaire et l'environnement dans lequel ces besoins sont apparus. Quelle que soit son utilité à d'autres fins, notamment pour cataloguer l'entreprise dans l'ensemble économique, ce genre de définition doit céder le pas à la « vocation », une définition qui est axée sur la finalité extérieure de l'entreprise.

Pour définir la vocation de l'entreprise il faut faire le lien entre celle-ci et son environnement. Ce lien se traduit par « des choix fondamentaux des produits et des marchés qui engagent l'ensemble des structures et opérations de l'entreprise », comme l'écrivaient Pierre Tabatoni et ses collègues dans une étude pour le Commissariat général du Plan français<sup>3</sup>.

Les concepts que le marketing a empruntés et a ensuite développés durant la dure concurrence des années 50 et 60 permettent d'ouvrir l'éventail des choix dont on vient de parler et de découvrir des possibilités nouvelles de marché pour le planificateur.

Citons deux de ces concepts à titre d'exemple. En premier lieu le « système de consommation »<sup>4</sup>. Comme son nom l'indique, ce concept nous amène à considérer le produit dans le contexte de *l'ensemble* des besoins de l'individu pour lequel évidemment le produit en question ne constitue qu'une réponse partielle. Le deuxième concept ajoute une dimension qualitative à l'ensemble des besoins. Il s'agit du « style de vie »<sup>5</sup> façonné avec le temps à partir de la vie même d'un groupe en fonction de sa culture. Il s'ensuit

<sup>1</sup> ANDRÉ LEYNAUD: *Le Marketing d'Innovation*, Paris, Dunod, 1970, pp. 6-7.

<sup>2</sup> THEODORE LEVITT: « Marketing Myopia », *Harvard Business Review*, juillet-août, 1960.

<sup>3</sup> PIERRE TABATONI, JACQUES URVAY, DANIEL THOMAS, MARCEL DE MONTGOLFIER, JACQUES BOREL, RAYMOND SAUTREAU: « Analyse empirique des « contraintes stratégiques » de l'entreprise », *Economies et sociétés*, tome II, n° 3, mars 1968, p. 568.

<sup>4</sup> Voir HARPER-W. BOYD, Jr. et SIDNEY-J. LEVY: « New Dimensions in Consumer Analysis », *Harvard Business Review*, vol. 41, n° 6, novembre-décembre 1963, pp. 129-140.

<sup>5</sup> Voir WILLIAM LAZER: « Life Style Concepts and Marketing » *Proceedings of the Winter Conference of the American Marketing Association*, 1963, p. 165.

que l'ensemble des biens achetés par les consommateurs et la façon dont ils sont utilisés reflètent le mode de vie de cette société ou de ce segment.

Ces concepts font intervenir explicitement dans l'analyse l'interrelation des besoins dans un système hiérarchisé plus vaste, et rendent plus claire la notion de complémentarité des produits dont l'économiste tient compte dans la théorie des prix.

Tout en soulignant leurs dettes envers leurs aînés (Lazer note avoir été inspiré par les écrits de Veblen) les praticiens ont mis à profit ces concepts. Leurs études des schémas de la consommation, exprimés en fonction des styles de vie, ont suggéré d'heureuses initiatives en matière de communication <sup>1</sup>.

Mais c'est dans la recherche de nouveaux marchés, responsabilité importante du planificateur, que les études élaborées à partir de ces concepts ont trouvé toute leur valeur. Et c'est ce qu'il faut souligner ici. Ils orientent la recherche vers les combinaisons produit-marché solidement ancrées dans la réalité socio-culturelle. La contrainte du *ceteris paribus* traditionnel est remplacée par les possibilités créatrices de l'évolution sociale elle-même. Les options ainsi portées à l'attention de la direction ont de meilleures chances de succès que si les nouvelles productions de l'entreprise étaient choisies principalement en fonction du lien avec les matières premières d'hier ou avec les procédés de fabrication actuels.

Ce qui précède ne signifie pas qu'on ne doit tenir compte que du marché lorsqu'il s'agit de redéfinir la vocation de l'entreprise, si intéressantes que soient les possibilités de ce côté. Au contraire, l'entrepreneur doit procéder par ce que l'Anglais E.-Peter Ward appelle *successive focussing* <sup>2</sup>, c'est-à-dire qu'il doit alterner le coup d'œil sur l'environnement extérieur avec un examen des ressources et expertises disponibles, précisant et rétrécissant à chaque étape le champ d'investigation.

Bref, pour résumer le raisonnement, on peut dire que dans un contexte concurrentiel où les marchés naturels permanents n'existent plus, il faut une façon d'en découvrir de nouveaux. Nous avons rappelé que la vocation de l'entreprise débute avec une vision qui perçoit un lien possible entre l'entreprise et son environnement.

La perception de ce lien exige de l'imagination. Jusqu'à ces derniers temps la créativité était l'apanage du R + D en tout ce qui avait trait à l'avenir de l'entreprise. Il fallait donc trouver du côté marché une créativité complémentaire à celle qu'on demandait aux chercheurs et aux ingénieurs sur le plan technologique. Les services du marketing ont pu apporter cet élément créateur désormais indispensable <sup>3</sup>.

Quand ces deux groupes d'experts forment équipe, la planification à long terme se trouve assurée de meilleurs assises quant à l'essentiel: la vocation produit-marché.

## **B. La part de marché comme mesure de succès**

Abordons maintenant un horizon plus rapproché et regardons un rôle moins connu du marketing, cette fois dans la planification à court et à moyen terme.

---

<sup>1</sup> EUGENE-J. KELLEY : « Commentary on Life Style », *Proceedings of the Winter Conference of the American Marketing Association*, 1963, p. 165.

<sup>2</sup> Voir « La Dynamique de la politique des produits », *Revue française du Marketing*, Cahier de l'ADETEM n° 24, numéro du 3<sup>e</sup> trimestre 1967, p. 3.

<sup>3</sup> Notons à propos de créativité en marketing que le premier manuel américain à en faire le sujet d'un chapitre spécial est justement celui de Kotler. Voir son chapitre 11.

Le profit constitue pour l'homme d'affaires comme pour l'économiste le critère traditionnel et indiscutable du succès d'une entreprise. Mais ce critère ne tient compte que de la qualité de l'administration des ressources de l'entreprise. Quoique réalisé à même les revenus — qui sont un indice de succès ou, du moins, d'activité sur le marché — le profit n'a pas le marché comme référence, mais plutôt les variables internes. Le profit exprimé en pourcentage des ventes est un exemple.

Pour apprécier le succès sur le marché, la progression même du chiffre d'affaires est trompeuse. Bon nombre d'hommes d'affaires qui se sont fiés à cet indice ont eu après quelques années la désagréable surprise de se trouver, relativement à la concurrence, en moins bonne posture qu'au départ. Ceci se produit assez fréquemment durant la première phase d'un marché nouveau alors que l'expansion de la demande profite à tous, du plus compétent au dernier venu.

Le concept de la part de marché permet de juger des résultats des opérations directement par rapport au marché et aussi par rapport à la concurrence. Du côté concurrence, il révèle par déduction la force de la concurrence dans son ensemble et, par conséquent, le poids de l'entreprise sur le marché. Un tel renseignement est fondamental. Il faut d'ailleurs regretter que dans leurs communications aux actionnaires les entreprises ne puissent en faire état.

Il est donc heureux que dans la planification à moyen comme à court terme un nombre de plus en plus grand d'entreprises indiquent la part de marché qu'elles comptent atteindre au cours de la période en question. Ainsi les objectifs proposés tiennent compte de façon précise et chiffrée de l'acceptation probable par le public des produits de l'entreprise face à ceux de la concurrence. La gamme des objectifs se trouve ainsi complétée et la planification y gagne en réalisme.

En guise de conclusion à cette section, on peut dire que la contribution du marketing à la direction générale est à la fois tangible et intangible. Quoi de plus tangible et utile en effet que des données de marché établies avec la même rigueur que celles des autres services ? Et ces données ont trait à des variables autrefois considérées comme impondérables. La contribution plus subtile mais non moins réelle porte sur la façon de voir de la direction. Aux cadres supérieurs, souvent inquiets de l'avenir, le concept du marketing apporte une compréhension du contexte nouveau et aussi une vision des possibilités nouvelles qu'il contient pour la croissance de leurs entreprises.

#### **IV. LE MARKETING DANS L'ORGANIGRAMME**

L'importance accrue de la variable « marché » depuis vingt ans a eu pour conséquence, comme nous venons de le voir dans les chapitres précédents, l'élargissement de la fonction du marketing et une contribution nouvelle de sa part à l'orientation de l'entreprise.

Mais, selon Kotler, « il ne suffit pas que l'équipe dirigeante soit tournée vers l'extérieur, c'est-à-dire vers les acheteurs. Cette orientation doit s'appuyer sur des changements de l'organisation à l'intérieur de l'entreprise. La gestion d'un ensemble de marketing intégré constitue le deuxième pilier du concept du marketing. »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> PHILIP KOTLER: *op. cit.*, p. 21.

Deux aspects de cette gestion sont à considérer. Le premier a trait à la place que doit occuper la direction commerciale au sein de l'entreprise, et le deuxième est l'organisation de la fonction commerciale elle-même.

Les problèmes d'organisation que nous allons aborder ne sont pas étrangers à la confusion autour du rôle du marketing que l'on constate encore dans plusieurs milieux.

### **A. La direction commerciale dans l'entreprise**

Théoriquement, le directeur commercial peut être, soit au même niveau que les responsables des autres fonctions, fabrication ou trésorerie par exemple, à un niveau supérieur ou, encore, à un palier inférieur dans la hiérarchie.

A l'époque où la direction de la plupart des entreprises était tournée vers l'intérieur et préoccupée par les problèmes de production et de financement, le responsable des ventes avait le rôle d'exécutant. Il influait peu sur le niveau des fabrications et encore moins sur leur nature. Cet état d'infériorité n'est plus justifié dans le contexte actuel et n'est d'ailleurs défendu par personne.

La deuxième possibilité, celle qui consiste à placer le directeur commercial au-dessus de ses collègues, est souhaitée par plusieurs personnes. Ces gens trouvent dans le concept du marketing lui-même une justification apparente pour cette option: ils estiment normal qu'à titre de représentant du marché au sein de l'entreprise le directeur commercial ait un droit de veto sur les décisions économiques de l'entreprise. Au début des années 60, la compagnie américaine Pillsbury annonçait qu'elle prenait cette direction <sup>1</sup> et le professeur Kotler rapporte qu'effectivement quelques grandes entreprises de biens de consommation l'ont prise <sup>2</sup>.

Mais, une telle vision de la place du marketing dans l'entreprise est à l'origine de beaucoup d'antagonismes envers le concept du marketing et a peut-être retardé son implantation. Le concept du marketing en fait n'exige que deux choses: que l'importance du marché comme source ultime du progrès de l'entreprise soit reconnue dans les décisions fondamentales et, subséquemment, que les activités et décisions touchant le service du marché soient coordonnées et intégrées en un programme d'action bien dirigé. L'orientation « marché » ne prescrit donc pas une forme particulière d'organisation et ne pourrait le faire étant donné la diversité des entreprises.

Aussi, le marché n'est tout de même pas l'unique variable en cause. L'autre variable fondamentale, ce sont les ressources de l'entreprise qui, même si elles peuvent être modifiées et augmentées à long terme, sont néanmoins définies et limitées comme toute chose dans ce monde. Et même si le marché offrait des occasions de profit inépuisables, toutes ne mériteraient pas d'être exploitées par l'entreprise. Le rôle de la direction est précisément de veiller à l'adaptation des ressources aux opportunités. Son succès dans cette tâche dépend de l'équilibre dynamique qu'elle saura trouver. C'est dans ce cadre et pour augmenter les chances de succès que le « marketing concept » fut mis en avant.

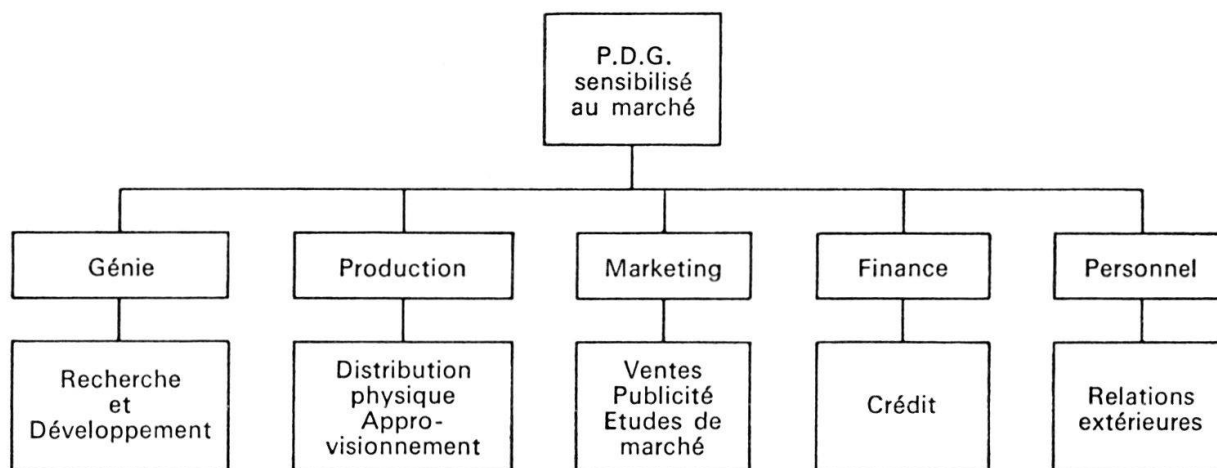
Ce rappel à la réalité est important. L'entreprise dépend du marché, mais elle choisit sa mission propre. Et dans l'accomplissement de cette mission, c'est à la direction générale et non à l'une des sous-directions de faire le point entre l'entreprise et son marché <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Voir ROBERT KEITH: « The Marketing Revolution », *Journal of Marketing*, janvier 1960, pp. 35-38.

<sup>2</sup> PHILIP KOTLER: *op. cit.*, p. 22.

<sup>3</sup> Le débat sur cette question est examiné par ANDREW-G. KALDOR dans « Imbricative Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 35, n° 2 (juillet 1971), pp. 19-25.

Cette vue de la question semble rallier les suffrages. Et malgré les relations étroites et uniques qu'entretient le service commercial avec le marché, la fonction commerciale doit occuper dans la hiérarchie le même rang que les autres fonctions essentielles à coordonner. La direction générale, responsable de l'ensemble à court et à long terme, veillera de son côté aux orientations fondamentales. Le schéma ci-après, tiré de Kotler<sup>1</sup>, illustre la place du service commercial et certaines des relations qu'il doit avoir avec les autres départements :



*Organigramme reflétant une conception courante du marketing intégré*

## B. L'organisation du service commercial

Nous traiterons ce dernier sujet assez longuement avec comme point de départ le marketing d'autrefois. En reprenant ainsi sur le plan de l'organisation notre étude de l'évolution du marketing nous compléterons le tableau que nous avons brossé dans les sections précédentes. Et nous verrons aussi dans quelle structure le service marketing s'acquitte aujourd'hui de ses responsabilités actuelles.

1. *La première période.* Un regard sur les vieux manuels américains rappelle qu'au début le marketing n'était pas une fonction de l'entreprise mais seulement un nom sous lequel on regroupait diverses activités ayant trait à ce que l'économie politique appelait alors la *distribution*. L'ancienne définition officielle de l'American Marketing Association que nous avons citée plus tôt en fait foi: on y parle du marketing comme d'un ensemble d'activités<sup>2</sup>.

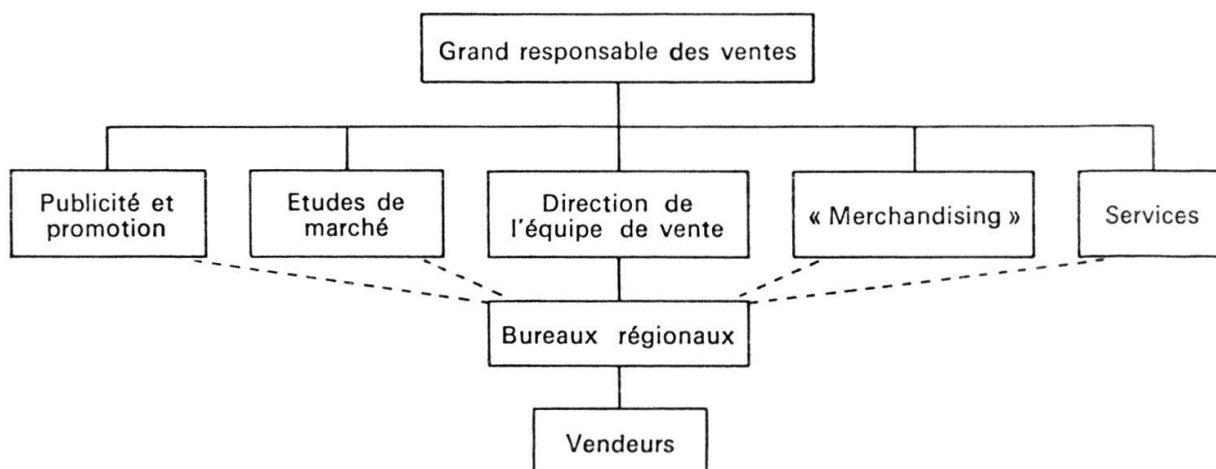
La vente était, sur le plan des affaires, l'activité-clé quand elle n'était pas l'unique activité marketing. Son importance d'alors est responsable du fait que l'appellation « sales management » persista comme titre des manuels bien après que la fonction eût débouché sur une fonction marketing plus large<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> PHILIP KOTLER: *op. cit.*, p. 23.

<sup>2</sup> *Supra*, p. . 230

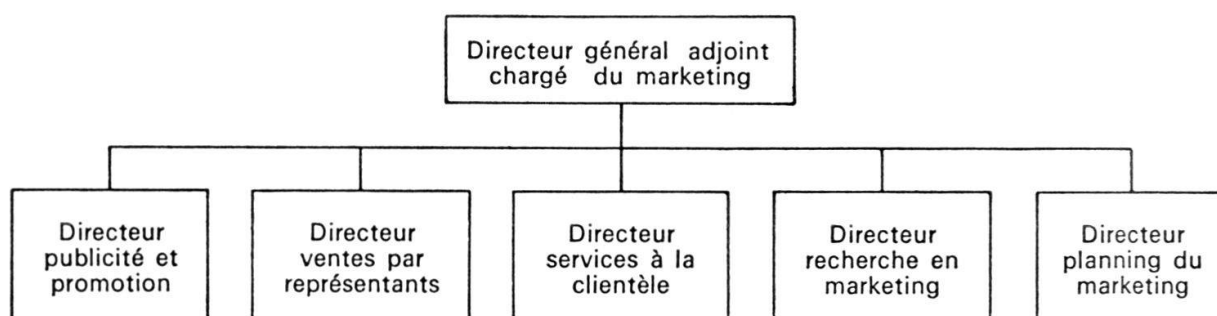
<sup>3</sup> L'édition 1951 du manuel de marketing du professeur D.-Maynard Phleps portait le titre *Sales Management: Policies and Procedures* même si, dans la préface, l'auteur reconnaissait que l'appellation « marketing management » était plus conforme à l'idée qu'il se faisait du sujet traité.

Une fois que furent acceptées les autres activités complémentaires, nous trouvons proposée dans les manuels l'organisation suivante <sup>1</sup>:



Il ne faut pas croire pour autant que le service commercial réalisa du même coup l'unité d'optique. Tout au plus y avait-il une surveillance globale sur les différentes activités. En effet le professeur Phelps faisait la leçon en écrivant au sujet des praticiens par exemple, « ... on ne s'est pas toujours rendu compte que la publicité et la vente (i.e. la sollicitation) sont tout simplement deux moyens substitués pour atteindre un même but, le chiffre d'affaires... Par conséquent les services de publicité et des ventes ont parfois été placés au même niveau *mais sans prévoir la coordination de leurs activités.* » <sup>2</sup>.

2. *La période actuelle.* Aujourd'hui la nécessité de coordonner les divers éléments du marketing est comprise de tous du moins sur le plan théorique ou normatif. Ceci se traduit dans les entreprises par l'élimination de toute ambiguïté dans le titre et le rang occupé par le détenteur de la responsabilité marketing. L'organigramme suivant, tiré de Kotler <sup>3</sup>, le démontre :



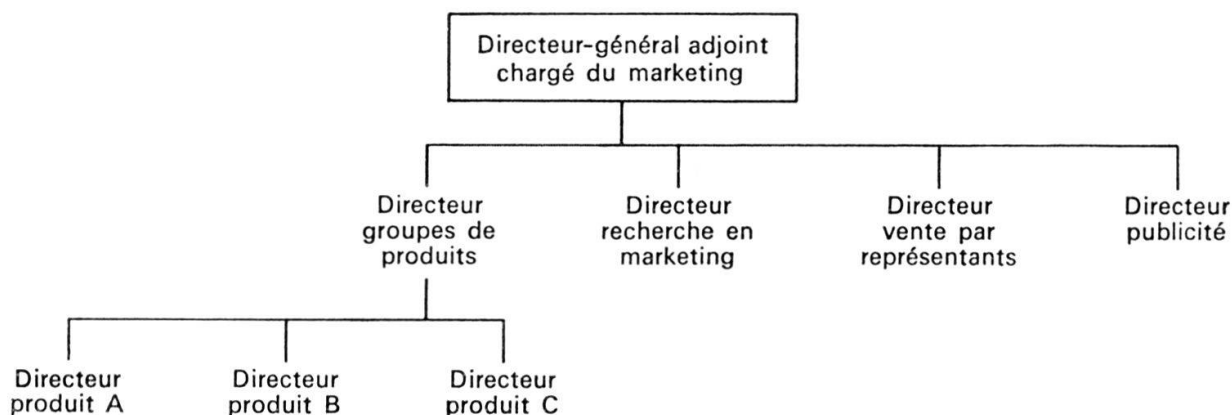
<sup>1</sup> L'organigramme est de Phelps, p. 384. Les pointillés indiquent une relation de conseil.

<sup>2</sup> D.-MAYNARD PHELPS: *Sales Management : Policies and Procedures*, Irwin, 1951, pp. 402-403. Italiques de l'auteur.

<sup>3</sup> PHILIP KOTLER: *op. cit.*, p. 178.

C'est ainsi qu'un élément essentiel du concept marketing, à savoir l'intégration de l'ensemble des activités du marketing, trouve son expression dans l'organigramme.

Mais dans la réalité quotidienne la coordination des activités commerciales des entreprises n'a pas été et n'est pas encore facilement obtenue. C'est le cas par exemple des grandes sociétés qui, en raison de la prolifération de produits et de marques des dernières décennies, ont créé le poste « staff » de *product manager*<sup>1</sup>:



A cet administrateur on confie généralement la responsabilité de planifier et de surveiller la réalisation de tout le programme de marketing pour un produit ou un groupe de produits donné dans l'ensemble des territoires ou des marchés de la société. Dans ces entreprises la direction des ventes conserve néanmoins sa responsabilité traditionnelle pour réaliser le chiffre d'affaires de la société dans les divers territoires ou marchés<sup>2</sup>.

Lorsqu'on pense que, de nos jours, les produits nouveaux ont la vie précaire, la création d'un tel poste semble raisonnable. Les entreprises s'assurent ainsi que chaque produit recevra l'attention constante d'au moins une personne dans l'entreprise et ceci tout au long de son « cycle de vie »<sup>3</sup>. Par contre, on n'a pas réussi à ce jour à trouver une réponse sur le plan de l'organisation aux conflits inhérents à la responsabilité conjointe qu'ont le « product manager » et le directeur des ventes pour la rentabilité des produits et des marchés.

Le poste demeure controversé malgré les très grands services rendus par ces spécialistes du produit. En l'absence d'autorité de commandement on compte sur leur intelligence et leur souplesse de caractère pour se décharger des responsabilités qui sont les leurs et ceci dans un climat de collaboration avec leurs collègues<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> PHILIP KOTLER: *op. cit.*, p. 181. Cette expression est souvent traduite par spécialiste du produit.

<sup>2</sup> Pour plus de détails sur l'origine et le rôle du spécialiste du produit, voir B.-CHARLES AMES: « Payoff of Product Management », *Harvard Business Review*, vol. 41, novembre-décembre 1963, pp. 141-152.

<sup>3</sup> L'utilité de ce concept est particulièrement bien démontrée dans « Top Management's Stake in the Product Life Cycle » de ARCH PATTON, directeur de McKinsey and Company, New York. L'article a paru dans *The Management Review*, vol. 48, juin 1959.

<sup>4</sup> GORDON-H. EVORES: *The Product Manager's Job*, AMA Research Study n° 69, New York, The American Management Association, 1964, pp. 49-62. A noter que dans les très grandes entreprises un groupe de produits ou de marchés homogènes peut être constitué en division, c'est-à-dire en unité administrative autonome. Sans chevauchement de marchés, la possibilité de conflits diminue.

3. ... *Et dans l'avenir ?* Il se dessine actuellement dans l'évolution de l'organisation du marketing une nouvelle étape. Il convient de l'évoquer brièvement avant de clore ce chapitre.

La primauté de la fonction vente sur les autres activités de marketing n'a jamais fait de doute. C'est d'ailleurs l'activité économique centrale de l'entreprise sans laquelle la production perd sa raison d'être. Il s'ensuit évidemment qu'un des objectifs de toute réorganisation a toujours été d'assurer une étroite coordination entre la vente et les services de « support » comme on appelait les autres activités.

Notre examen de l'avènement du spécialiste du produit laissait déjà entrevoir un changement dans la relation entre les diverses activités marketing et même leur importance relative. En effet, les risques du marché exigent que l'on porte désormais une attention plus grande non seulement à la planification du produit mais aussi à l'élaboration des programmes commerciaux à long terme. Bref, il importe souvent plus de se consacrer à préparer la stratégie de demain alors que l'avenir peut encore être influencé que de modifier l'action présente où les variables essentielles ne peuvent plus être changées.

Et, en raison de ce changement de conception, la fonction vente — activité terminale et quotidienne — perd son rang. D'activité synonyme de marketing autrefois, elle devint ensuite l'activité-clé supportée par toutes les autres, pour ne devenir enfin que l'égale des autres dans un « mix » où le dosage savant primait souvent sur les ingrédients en soi. Et voilà que, d'après les professeurs Lazo et Corbin, entre autres, on entrevoit le jour où, dans des entreprises organisées selon le principe des divisions, comme la General Electric, les services marketing deviendront le cœur même de l'organisation marketing<sup>1</sup>. Il ne faudrait pas être trop surpris si les choses se passaient ainsi. D'une part, l'horizon de la vente est restreint et c'est une activité qui, par définition, s'exerce dans le marché. D'autre part, les services devenus coûteux sont fréquemment centralisés au siège des sociétés où la préparation de l'avenir est une préoccupation constante des spécialistes et des cadres.

Comment sera éventuellement résolue cette question, nul ne peut le dire avec certitude. Pour elle comme pour bien des problèmes qui se posent aujourd'hui, les causes sont complexes et les intérêts divergents difficiles à concilier. D'ailleurs, comme nous l'avons vu tout au long de cet article, en marketing les rôles et les structures ont changé bien des fois au cours de l'histoire. Et il faut prévoir qu'il en sera encore longtemps ainsi.

---

<sup>1</sup> HECTOR LAZO et ARNOLD CORBIN: « The Organization of the Marketing Department », dans S.-H. BRITT & HARPER-W. BOYD JR.: *Marketing Management and Administrative Action*, McGraw-Hill, 1968, p. 71.