

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 45 (1987)  
**Heft:** 2: Rencontres PME-HEC

**Artikel:** Le marketing et les PME  
**Autor:** Léonard, Francis  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-139551>

### **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:** 12.01.2026

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

# Le marketing et les PME

Francis Léonard,  
*doyen de l'Ecole des HEC,  
Université de Lausanne*

Nous avons voulu placer symboliquement le thème du marché, point de départ d'une gestion stratégique, au début de ces rencontres PME/HEC, tant il est vrai qu'aucune entreprise ne peut plus se passer de considérer son marché avant de prendre de grandes décisions stratégiques.

Pour ma part, j'aimerais :

- tout d'abord rappeler en quoi consiste l'esprit du marketing;
- illustrer son application à différentes situations;
- et relever quelques caractéristiques fréquentes des PME, pertinentes du point de vue marketing, pour en dégager des réflexions sur l'applicabilité du marketing à leur taille.

## 1. LES DIVERS APPORTS DU MARKETING

Laissez-moi d'abord rappeler brièvement quelques concepts familiers sans doute à nombre de lecteurs.

Le marketing est avant tout un **état d'esprit** qui prend les besoins du marché comme point de départ de toute décision. Il ne devrait pas être limité aux seuls aspects commerciaux, mais s'étendre à tous les domaines de l'entreprise.

### 1.1 Ce qu'est l'esprit du marketing

Avoir l'esprit du marketing, c'est, par exemple, ne pas développer un produit sans s'assurer qu'il y a un marché. Trop d'efforts, de talents, de temps et d'argent se perdent constamment en développements de produits qui ne seront jamais commercialisés. Car, il n'est pas nécessaire de développer complètement un produit pour étudier son potentiel de vente et de rentabilité. Des études de marché appropriées existent pour se faire une première opinion avant de se lancer dans le développement. Par ailleurs, on constate qu'il est plus facile de développer un produit pour répondre à un besoin du marché, que de faire accepter, par le marché, un produit que l'entreprise a développé, mais dont le marché n'a pas besoin ou n'a plus besoin ou n'a pas encore besoin.

Avoir l'esprit du marketing, c'est aussi ne pas organiser la commercialisation d'un produit selon, principalement, sa logique de fabricant, mais selon la logique du client ou de

l'utilisateur final. Parmi les causes d'échec de nouveaux produits, une catégorie importante groupe ceux dont les promoteurs ont pensé que les *consommateurs suivraient leur raisonnement*. On peut dès lors s'imaginer le sort habituel des initiatives commerciales destinées à «éduquer» le consommateur contre son gré.

On voit déjà pourquoi le mot «marketing» est galvaudé. Il l'est lorsqu'on le confond avec la vente, avec la publicité et la promotion ou avec les études de marché.

## 1.2 A quoi le marketing ne peut se réduire

Ainsi, *marketing* n'est pas interchangeable avec *vente*. Or, on sait que, pour suivre une certaine mode, des entreprises ont changé le nom de leurs départements commerciaux ou de leur service des ventes, en «service marketing», tout comme les titres de leurs cadres d'ailleurs. Il faut donc rappeler en quoi ces deux termes couvrent des réalités différentes :

- le marketing est chargé de la planification ; la vente est dans l'action, chargée de la mise en œuvre des plans ;
- en marketing, un temps assez long s'écoule généralement entre analyse, décision, actions et résultats, alors que dans la vente, l'ensemble de la séquence se déroule beaucoup plus rapidement ;
- le marketing s'occupe de l'aspect stratégique des activités commerciales ; la vente s'occupe des aspects opérationnels. La comparaison des services commerciaux de l'entreprise avec une armée est intéressante, car on peut distinguer, dans les deux cas, des unités de terrain (la vente) et des services d'état-major (le marketing).

Ceci permet d'ailleurs de comprendre aisément que les deux sont non seulement différents, mais *complémentaires*.

Si le marketing n'est pas synonyme de vente, il ne l'est pas davantage de la *publicité et de la promotion*. Celles-ci ne sont que des *moyens* au service de l'entreprise pour promouvoir la vente et il y en a beaucoup d'autres. Il y a donc restriction abusive à utiliser le terme marketing pour ce qui n'est en réalité qu'un aspect de la communication.

Il en va de même avec *l'étude de marché*. Celle-ci n'est qu'un moyen pour mieux connaître le marché et, ainsi, prendre de meilleures décisions. Ce n'est donc qu'une partie du marketing, un outil, même si cet outil se révèle souvent d'une importance capitale.

## 1.3 La contribution du marketing

Revenons-en au marketing en tant qu'état d'esprit, moteur et guide de son activité et constatons que, dans la mesure où l'entreprise définit son activité en termes de besoins de marchés à satisfaire et non en termes de produits, de technologies ou de services précis, elle se donne, en réalité, une sorte d'assurance-vie. En effet, tôt ou tard, les produits ou les services qu'elle vend disparaîtront, puisque chacun a un cycle de vie plus ou moins long. Par contre, les besoins sont plus stables et certains, même, sont permanents.

C'est pourquoi les mérites du marketing apparaissent surtout dans des situations de saturation de la demande et de changements technologiques rapides puisque c'est dans ces conditions que l'entreprise se sent la plus vulnérable.

Or, beaucoup de PME ont été créées pour commercialiser un produit ou une technologie et leurs dirigeants restent souvent des techniciens habités par l'esprit d'invention. Leur destin est pourtant, désormais, lié davantage à la connaissance du marché, à la recherche de moyens et à la conduite des hommes qu'à l'aspect purement technique. Mais il est difficile d'en être conscient tant que les problèmes n'affluent pas de ce côté. Il faut donc dénoncer les échecs nombreux dus à un manque d'esprit de marketing.

Il est tout autant de notre devoir de faire prendre conscience de quatre constatations:

- La première est que *l'esprit* de marketing est indispensable dans tous les secteurs d'activité, quels que soient les marchés auxquels l'entreprise s'adresse, quels que soient les produits ou les services qu'elle propose, quelle que soit la dimension géographique de ses activités.
- La seconde est que les *grands principes méthodologiques* du marketing sont également applicables universellement. Il en est notamment ainsi du positionnement, de la segmentation, de l'adaptation des stratégies en fonction du stade atteint par le produit dans son cycle de vie, etc.
- La troisième est que les caractéristiques propres à chacun des grands domaines d'activité — définis en termes de marchés, de produits et d'espace géographique — entraînent des conséquences sur les rapports de l'entreprise avec ses marchés, donc à des *méthodes d'analyse et d'actions bien spécifiques*. C'est ce qui fait que, si toutes les entreprises sont concernées par le marketing et susceptibles d'en exploiter les grands principes, elles doivent aussi pouvoir puiser dans l'éventail, aujourd'hui vaste, de différentes disciplines telles que le marketing industriel, le marketing des services ou le marketing international.
- Enfin, la quatrième constatation est que la taille de l'entreprise — aussi réduite soit-elle — ne lui interdit en rien d'appliquer l'esprit du marketing ni de tirer profit de beaucoup de ses méthodes d'analyse et d'action. Les limitations réelles qu'elle connaît à certains égards ne devraient pourtant pas être exagérées. Son problème réside davantage, sans doute, dans les attitudes que dans une insuffisance de moyens.

Ce sont ces deux dernières constatations qui vont constituer les deux parties suivantes de mon exposé.

## **2. L'APPLICATION DU MARKETING DANS DIVERS SECTEURS D'ACTIVITÉ**

Rappelons — si besoin était — que l'esprit et les méthodes du marketing ne sont pas réservées aux produits grand public. Si c'est par là que le marketing s'est popularisé, il s'est, entre-temps, étendu à bien d'autres secteurs.

Ainsi, j'aimerais montrer en quels termes ils s'appliquent aux conditions particulières des marchés industriels, des activités de services et de l'exportation.

## 2.1 Le marketing industriel

Le marketing industriel concerne les entreprises dont les produits et services sont achetés par d'autres entreprises ou institutions pour être incorporés, directement ou indirectement, dans la production d'autres produits ou services. Il y a marketing industriel dans tous les efforts qui ne visent pas soit un particulier ou sa famille, soit des intermédiaires commerciaux qui ne modifient pas le produit.

*L'esprit* du marketing y est, bien évidemment, aussi nécessaire qu'ailleurs. Pour ce qui est des *méthodes* du marketing, elles reflètent des caractéristiques spécifiques des marchés industriels. J'aimerais en évoquer très rapidement quelques-unes.

Tout d'abord, le *nombre limité de clients* : en marketing industriel, ils se comptent le plus souvent par dizaines ou par centaines, rarement par milliers. Ceci implique le risque de dépendance exagérée du fournisseur à l'égard de certains clients.

Deuxième caractéristique importante : *l'existence d'une demande dérivée*. En effet, les produits ou services achetés par d'autres organisations ne se justifient que parce qu'il y a, en bas de la filière industrielle, production d'autres produits ou services achetés par des consommateurs. Or, beaucoup d'entreprises se contentent d'analyser et d'agir au niveau de leurs clients directs. D'autres, pourtant, ont compris tout l'intérêt d'étendre leur analyse et leurs efforts aux clients de leurs clients et même au-delà, parfois jusqu'en bas de la filière, jusqu'à l'utilisateur final. Pourquoi ? Parce que l'analyse du consommateur final est riche d'enseignements pour comprendre et anticiper tout ce qui se passe le long de la filière. Un changement d'attitude des consommateurs à l'égard de l'un ou l'autre des produits de consommation dans lesquels entre le produit de l'entreprise, ou à l'égard d'intermédiaires ou transformateurs provoquerait une réaction en chaîne qui ne manquerait pas d'affecter l'entreprise en question.

Par ailleurs, l'intérêt de la demande dérivée ne se situe pas seulement au niveau de l'analyse mais peut aller jusqu'à l'action directe. Ainsi, des fabricants de fibres synthétiques, séparés par de nombreux niveaux du consommateur final de vêtements ont, depuis longtemps, compris l'intérêt de créer une marque et de la promouvoir auprès du grand public de manière à créer un courant ascendant favorable, à travers toute la filière, pour un produit déjà banalisé.

Une autre caractéristique importante des marchés industriels se situe dans le *processus d'achat* : plusieurs collaborateurs ou unités de l'entreprise cliente participent généralement au processus d'achat. Le département des achats est, évidemment, un partenaire habituel mais son rôle n'est ni exclusif ni même parfois prépondérant, en particulier lorsque l'achat soulève des problèmes techniques complexes ou implique des risques financiers ou commerciaux importants.

Dans des cas très complexes de marketing, on a pu constater que plus de vingt départements différents pouvaient intervenir dans la sélection d'un nouveau produit ou d'un nouveau fournisseur.

De plus, le marketing industriel a aussi ses prescripteurs, rôle qu'assurent notamment les sociétés d'engineering et cabinets de conseil. Enfin, on conçoit aisément que ces différents intervenants au processus d'achat ont des critères d'évaluation différents, de par la fonction

qu'ils occupent dans l'entreprise, comme aussi de par leur formation. Un ingénieur de fabrication, un responsable de laboratoire, ne portent pas le même regard sur des produits qui leur sont proposés, ni sur des entreprises qui se disputent le même contrat.

Il s'ensuit que l'entreprise doit compléter et appuyer l'activité de ses vendeurs en mettant en jeu des personnes ou des moyens destinés à atteindre et convaincre des influenceurs ou des décideurs auxquels ses vendeurs n'ont pas normalement accès. Ainsi, différentes unités techniques telles que les laboratoires de développement et d'applications, le contrôle de qualité, le service après-vente et la production ou encore — dans les cas complexes ou importants — pratiquement toutes les unités de l'entreprise, peuvent être amenées à entrer en interaction avec l'entreprise cliente.

Il n'est pas nécessaire d'aller plus loin pour constater la contribution que peut apporter le marketing appliqué aux marchés industriels. J'aimerais citer deux manifestations particulièrement illustratives de la vitalité du marketing dans ce domaine : c'est, d'une part, la tendance à passer de la vente de produits à la *vente de systèmes* et, d'autre part, le développement de *solutions sur mesure* pour répondre aux besoins spécifiques de clients. On peut mesurer tout le changement de démarche que ces tendances nécessitent.

## 2.2 Le marketing des services

Passons maintenant au deuxième grand domaine d'application du marketing : les activités de service.

L'esprit et les méthodes du marketing ont mis plus de temps à y pénétrer mais cette pénétration connaît maintenant un développement très rapide, ce qui ne peut que réjouir dans une région où ces activités sont majoritaires.

En quoi les services diffèrent-ils des produits ? Essentiellement par le fait qu'ils sont, par nature, intangibles et que le personnel y joue souvent un rôle plus critique. Mais, sous d'autres aspects, quel éventail ! Entre une entreprise d'entretien d'immeubles, une banque, un hôpital ou un cabinet conseil, que de différences sous l'angle de la définition des standards de performance, de la nécessaire bonne foi dans les relations, de la réglementation, de l'accès à la profession, de la coexistence d'entreprises privées ou d'organismes publics, de l'existence de monopoles ou encore de la présence d'intermédiaires !

Pourtant, dans chacune de ces situations, le marketing peut apporter une contribution importante, par exemple sous les aspects suivants :

### 1) La tangibilisation de l'intangible

Tout d'abord, tangibiliser l'intangible parce que, dans l'achat de services, le risque perçu par l'acheteur est supérieur à celui d'un produit tangible. Pour réduire cette inquiétude, il faut donner, autant que possible, des indications sur la nature du service et sa qualité.

D'où l'importance de se mettre à la place de l'utilisateur de services et d'utiliser au maximum des éléments de tangibilisation : atmosphère aux points de vente, parties visibles de la gestion administrative, offre de packages incluant des éléments plus matériels, etc.



## 2) La sélection, la formation et la gestion du personnel en contact avec la clientèle

Deuxième aspect : le personnel en contact avec la clientèle. Ce personnel a un rôle double puisqu'il produit le service en le vendant.

Or, historiquement, ces collaborateurs étaient recrutés, formés et gérés essentiellement en fonction de leurs compétences techniques. Aujourd'hui encore, ils sont souvent gérés par la direction de l'exploitation, ce qui explique que leurs préoccupations sont « tournées avant tout vers la production et non vers le client »<sup>1</sup>.

Par contre, l'esprit de marketing entraîne une prise de conscience croissante de l'importance des *qualités relationnelles* de ces collaborateurs en plus de leurs compétences techniques. Il ne s'agit pas seulement ici de qualités d'accueil du personnel en contact, mais encore de son aptitude à comprendre les besoins spécifiques de chaque client et d'influencer son comportement d'utilisation du service. Ceci soulève la question de la participation du client.

## 3) La participation du client

En effet, la qualité d'un service telle qu'elle est perçue par un client dépend en partie de son propre comportement d'achat. Ainsi, le client d'un loueur d'équipement ne peut être vraiment satisfait que s'il se sert du produit de manière correcte ; l'entreprise qui recourt aux services d'un conseil en marketing, d'une fiduciaire ou d'un institut d'études de marché doit leur fournir un dossier complet pour leur permettre de résoudre au mieux le problème posé.

D'où, la nécessité, selon Flipo<sup>2</sup> de « prendre en compte le comportement du client, et de l'influencer si celui-ci risque d'altérer la qualité finale du service rendu ». Cette observation débouche sur au moins deux conséquences pratiques importantes.

Tout d'abord sur la nécessité d'obtenir une excellente communication entre son personnel en contact et ses clients mais « en ne le faisant qu'au plus juste », c'est-à-dire sans permettre que le client soit satisfait, d'une manière générale au-delà de ses attentes. D'où l'utilisation — dans certaines limites — de moyens de communication (horaires, descriptifs, catalogues, terminaux, etc.), moins chers que le temps passé par un agent à expliquer.

Deuxième conséquence importante : la participation du client lui-même à la production du service, ce qui peut, entre autres :

- augmenter la productivité de l'entreprise de service ;
- et fidéliser le client par le fait qu'il s'est investi dans la relation et qu'il est davantage enclin à la garder.

---

<sup>1</sup> J. P. FLIPO : *Le management des entreprises de services*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984, p. 90.

<sup>2</sup> Ibid. p. 90.

Quelques aspects suffisent sans doute à montrer que des approches nouvelles peuvent, dans la gestion d'une entreprise de services, découler d'une orientation sur le marché, sur le client et non d'une attitude introvertie, centrée sur son exploitation.

Outre ces aspects opérationnels, il paraît évident que le marketing a, ici aussi, un rôle stratégique: celui de guider les choix fondamentaux d'activités et de marchés de l'entreprise.

### 2.3 Le marketing d'exportation

Passons — mais plus rapidement — au troisième domaine d'application: les activités à l'étranger, et limitons-nous aux activités d'exportation.

*Toutes les décisions importantes en matière d'exportation sont des décisions de marketing.* En effet, exporter, ce n'est pas uniquement vendre à l'étranger, mais surtout choisir des pays d'exportation et les meilleures stratégies de produits, de prix, de distribution, de promotion et de services.

Choisir les pays d'exportation suppose que l'on ait une excellente connaissance du produit, des marchés et surtout des diverses contraintes de marketing. D'autre part, le choix des produits à exporter implique toujours une sélection et, beaucoup plus souvent qu'on ne le croit, une adaptation aux exigences locales.

Par ailleurs, le choix des modes d'accès aux marchés étrangers ne devrait se faire qu'après avoir mûrement mis en balance des considérations telles que le temps, le contrôle, l'investissement et les coûts.

Dans une étude que j'ai intitulée «La diversification par l'expansion géographique»<sup>3</sup>, je relève notamment qu'une faiblesse fréquente consiste à voir essentiellement les tâches d'exportation comme activités de vente et non comme une combinaison de marketing et de vente. Le danger de n'approcher les marchés d'exportation qu'avec une optique vente est encore plus grand que dans le cas du marché intérieur, et ceci pour deux raisons principales: d'une part, parce qu'il est moins aisé de connaître les consommateurs étrangers potentiels et leurs besoins; d'autre part, parce que les conditions de marché et d'environnement diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre.

### 2.4 Conclusions

Les lecteurs qui pourraient se sentir étrangers ou moins concernés, a priori, par le marketing, se sont reconnus, au passage, dans l'un ou l'autre de ces domaines d'application. J'aurais encore pu montrer l'intérêt d'une approche marketing dans les services publics et autres activités sans but lucratif, tant il est vrai que tout organisme a besoin d'un point de repère pour guider le choix de ses activités — de ses couples produits/marchés — et qu'il n'y a pas de meilleur repère que le marché.

---

<sup>3</sup> F. Leonard: «La diversification par l'expansion géographique» in: *Diversification, intégration et concentration*, mélanges édités en l'honneur d'Edwin Borschberg par Ernst-Bernd Bluemle, Francis Leonard et Georges François Roux, Editions Universitaires, Fribourg, 1986, pp. 291 à 308.



Qu'en est-il maintenant de l'incidence de la *taille*? On acceptera sans doute aisément que la taille n'a rien à voir, n'a aucune influence sur l'*état d'esprit* dont on a parlé. A cet égard, toute PME, toute microentreprise, peut et doit se permettre une réflexion stratégique s'appuyant sur le marché.

Par contre, pour ce qui est de l'application des *méthodes*, la réponse doit être nuancée. Pour ce faire, il faut partir des principales caractéristiques des PME pertinentes du point de vue marketing.

### **3. QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DE LA PME PERTINENTES DU POINT DE VUE DU MARKETING**

Dans l'obligation de procéder à des choix, j'ai retenu quatre caractéristiques, à savoir:

- des moyens limités pour couvrir le marché et se faire connaître;
- une maîtrise insuffisante de l'information;
- une structure souple et une concentration du pouvoir de décision;
- une part de marché souvent modeste impliquant des stratégies appropriées.

Commençons par les conséquences de la limitation des moyens.

#### **3.1 Des moyens limités pour couvrir le marché et se faire connaître**

Par définition, la PME est limitée dans ses moyens financiers et humains, d'où résultent principalement deux types de difficultés;

- difficulté de couvrir un territoire de vente important ou de ne le faire qu'en recourant à des intermédiaires;
  - difficulté d'atteindre le seuil critique en logistique, en services et en activités promotionnelles.
- a) S'agissant de la *couverture géographique*, acceptons tout d'abord que la PME ne peut se permettre qu'une force de vente proportionnelle à ses moyens. Elle est, dès lors, désavantagée par rapport à ses concurrents plus puissants. Elle doit donc recourir à des accords de distribution soit avec des intermédiaires professionnels, soit avec d'autres fabricants par le truchement de «piggybacking». Si elle a la chance, dans ce dernier cas, d'avoir accès à la force de vente d'une autre entreprise qui sert les mêmes marchés avec des produits complémentaires, non concurrents, il n'en reste pas moins qu'il s'agit là d'un palliatif. En effet, même un bon accord de «piggybacking» ne lui garantit ni le contrôle, ni le «feedback» du marché dont bénéficient les grandes entreprises qui disposent, elles, d'une importante force de vente propre.

Elle semble tout particulièrement défavorisée pour se lancer à la conquête des marchés *étrangers* à moins que, là également, elle trouve des palliatifs à sa mesure. Toutefois, ce problème de l'expansion internationale de la PME est, en soi, d'une telle complexité que l'on ne peut prétendre le traiter dans ce cadre général.

Je voudrais simplement indiquer ici quatre points de repère :

- 1) il est vrai que l'insuffisance de leurs moyens est telle que beaucoup de PME ne sont pas faites pour exporter ;
- 2) parmi les entreprises qui réussissent à s'internationaliser, figurent pourtant des petites et même des très petites firmes ;
- 3) une tentative non réussie d'internationalisation peut s'avérer plus dangereuse pour une petite entreprise que pour une plus grande, car elle risque de la déséquilibrer davantage ;
- 4) toute entreprise devrait respecter une relation entre sa taille et celle des marchés d'exportation qu'elle convoite. En effet, les grands pays ne lui sont accessibles qu'à la condition qu'elle atteigne le seuil critique des exigences en matière de logistique, d'activités promotionnelles et de services. Ainsi, pour s'attaquer valablement à des pays tels que l'Allemagne, la France, l'Angleterre et l'Italie, il faut disposer de moyens pour se faire connaître et pour servir adéquatement ses clients. Ces moyens peuvent être tout simplement exorbitants, à moins que l'entreprise ne parvienne à sélectionner un créneau de marché très étroit et trouve, sur place, des partenaires adéquats pour la logistique et le service.

Par contre, et en restant au niveau des opérations internationales, la taille de l'entreprise peut constituer, dans une certaine mesure, un avantage concurrentiel, et ceci pour plusieurs raisons :

- d'une part, la PME dispose d'une mobilité plus grande pour saisir des opportunités ;
  - d'autre part, sa structure informelle la met particulièrement à l'aise dans diverses formes de partenariat avec *d'autres PME* étrangères : contrats de licence, de franchise, coopération en accords industriels ;
  - enfin, la relative faiblesse de ses ressources financières et humaines peut, paradoxalement, plaire aux autorités de certains pays en voie d'industrialisation ou à leurs hommes d'affaires. Elle peut être perçue, en effet, comme un partenaire potentiellement plus malléable que des entreprises mieux dotées.
- b) Pour terminer ces quelques considérations sur la limitation de moyens, j'aimerais encore faire une observation sur *l'activité publicitaire et promotionnelle* des PME, indépendamment de la dimension internationale.

En effet, les activités publicitaires et promotionnelles ne peuvent être perçues par ceux vers qui elles sont dirigées que pour autant qu'elles dépassent le seuil critique dont j'ai fait mention plus tôt. Par manque de moyens, la PME doit accepter que tel ou tel instrument de promotion n'est tout simplement pas à sa portée et que, par conséquent, elle doit en trouver d'autres. C'est surtout lorsque ses grands concurrents recourent aux mass media que la petite entreprise se sent particulièrement défavorisée.

### 3.2 Une maîtrise insuffisante de l'information

Deuxième caractéristique fréquente des PME : une maîtrise insuffisante de l'information. Je pense ici tout spécialement à l'information sur les marchés et sur la concurrence. Or, toute grosse lacune dans l'information constitue bien évidemment une faiblesse importante, tant il est vrai que «celui qui détient l'information détient le pouvoir».

Admettons qu'il existe des situations où le patron d'une PME peut raisonnablement penser que son contact interne, journalier avec ses clients et ses vendeurs peut le dispenser, dans l'ensemble, d'une recherche plus systématique. Ceci existe dans la mesure où :

- le nombre de clients existants ou potentiels est faible (des dizaines, au maximum des centaines);
- la relation entre l'entreprise et les utilisateurs de ses produits est directe, en ce sens qu'il n'y a ni prescripteur, ni influenceur;
- le nombre de concurrents est restreint et bien homogène;
- les décisions à prendre sont aisément réversibles.

Par contre, n'importe quelle entreprise, grande ou petite, a besoin d'informations complémentaires, recueillies par des professionnels utilisant des techniques d'études de marché adéquates si :

- le nombre de clients et de prospects est très important (des milliers, voire des millions);
- l'intervention d'intermédiaires, de prescripteurs ou d'influenceurs rend le marché moins transparent;
- beaucoup d'entreprises et de secteurs industriels sont en concurrence pour satisfaire des besoins similaires des consommateurs;
- les décisions à prendre sont difficilement réversibles (par exemple, des décisions d'investissements lourds).

Des PME qui se reconnaîtraient dans la deuxième situation — des entreprises pharmaceutiques, par exemple — ne pourraient guère se passer de professionnels d'études de marché et seraient donc bien gênées si elles n'en avaient pas les moyens.

Mais il ne s'agit pas que de moyens; il peut y avoir aussi un problème d'attitudes. Ainsi, on a fréquemment mis en évidence que le dirigeant de PME a, vis-à-vis de l'information, une attitude souvent ambiguë, sinon réticente. Cette attitude s'explique, d'une part, par le manque de temps pour trouver l'information pertinente ou fiable et, d'autre part, dans le fait qu'il donne priorité à l'action plutôt qu'à l'analyse.

Que penser de ces obstacles alors que nous sommes entrés dans une période d'explosion extraordinaire de l'information, notamment technologique et scientifique? Selon Dupont<sup>4</sup> «la révolution technologique dans le domaine du traitement et de la distribution de l'information donne aux petites entreprises une occasion à saisir de réduire leur handicap tradi-

---

<sup>4</sup> Ch. Dupont : «Les PMI face aux mégatrends», in : *Revue française de gestion*, janvier/février 1986, p. 102.

tionnel. L'accès aux banques de données à partir de terminaux simples et à des coûts supportables modifie singulièrement la situation».

Toutefois, Dupont y voit deux conditions :

- la première est que le responsable de PME ait une attitude positive à l'égard de ces nouveaux systèmes et qu'il soit apte à les manipuler intelligemment (ce qui est plus un problème de mentalité que de temps, de coût ou de compétence);
- la deuxième est qu'il puisse discriminer afin de maîtriser la surinformation et ne pas céder aux modes et techniques prématurées.

Au total, l'accès plus large à l'information, lorsque celle-ci explose, met en avance les exigences de jugement, de sélection et de priorité.

### 3.3 Une structure souple et une concentration du pouvoir de décision

Un des atouts traditionnels de la PME est sa structure légère et souple qui lui permet notamment :

- de réagir très rapidement aux changements du marché et de l'environnement; et
- de personnaliser ses rapports avec ses clients, créant ainsi avec eux des liens de fidélité.

Par contre, cette structure légère, combinée à la limitation des moyens, rend difficile la recherche d'opportunités de nouveaux produits et de nouveaux marchés. En effet, toute diversification exige que l'on adapte divers aspects de la gestion et que l'on revoie la répartition des responsabilités dans l'entreprise. «Pour faire face à ces changements, le chef doit s'astreindre à une évolution personnelle qui n'est pas facile, car il lui faut modifier ses centres d'intérêt et apprendre à déléguer toujours davantage»<sup>5</sup>.

C'est pourquoi l'apparente souplesse — résultant de la centralisation du pouvoir de décision — peut apparaître davantage comme facteur limitant dans la croissance et surtout la diversification. D'autres observateurs souligneront la nécessité, pour le patron de PME, de chercher à se dégager quelque peu des contraintes opérationnelles pour se consacrer à ce qui fera l'avenir de l'entreprise : nouveaux marchés, nouveaux produits, concurrence, nouveaux moyens de financement. Simultanément, il devra renoncer à une partie des problèmes techniques de fabrication, de mise au point des produits qui parfois ont fait sa force pour se consacrer davantage aux problèmes administratifs de gestion et de contrôle des activités, puis des problèmes humains.<sup>6</sup>

Au total, la structure souple et le pouvoir décisionnel concentrés constituent un avantage sur le plan opérationnel (comme la vente par exemple), mais plutôt un handicap sur le plan stratégique.

---

<sup>5</sup> J. Horovitz et J. P. Pitol-Belin : *Stratégie pour la PME*, McGraw-Hill, 1984, p. 19.

<sup>6</sup> Ibid, p. 19.

### 3.4 Une part de marché souvent modeste impliquant des stratégies appropriées

La PME doit souvent se contenter d'une part de marché modeste. Encore faut-il savoir de quel marché il s'agit, car si celui-ci est un créneau étroit et si l'entreprise y a concentré l'essentiel de ses moyens, sa part de marché peut y être non négligeable.

Nous allons pourtant considérer ici la majorité des PME : celles dont la part de marché est faible par rapport à de plus grandes entreprises dans la branche. Nous savons, depuis une quinzaine d'années, grâce au programme PIMS du Strategic Planning Institute, que la rentabilité des investissements croît avec la part de marché. Cette corrélation s'explique d'ailleurs aisément par les économies d'échelle, le renom des marchés, ou encore la position de force pour négocier avec les fournisseurs, les distributeurs et les clients. La bataille coûteuse que se livrent les concurrents, pour gagner ou ne pas concéder des parts de marché, s'inspire bien évidemment de ces considérations.

Tout indéniable qu'elle soit, cette influence de la part de marché sur la rentabilité doit cependant être relativisée. D'autres études ont en effet montré que, dans des cas particuliers :<sup>7</sup>

- il n'est pas toujours nécessaire d'avoir la première place sur le marché pour atteindre les coûts les plus bas ;
- et que, pour avoir les marges les plus fortes, il n'est pas nécessaire d'avoir les coûts les plus bas.

C'est d'ailleurs dans la masse des données du PIMS que Woo et Cooper ont trié et examiné toutes les entreprises à faible part de marché (moins de 20% de la part détenue globalement par leurs trois plus grands concurrents) et une rentabilité élevée (plus de 20% sur l'investissement, avant impôts). Il résulte de leur analyse — dont l'essentiel a été publié dans un numéro d'*Harvard-l'Expansion* — que les environnements où Woo et Cooper ont trouvé des entreprises à faible part de marché, mais qui obtiennent, néanmoins, d'excellents résultats, ont en commun certaines caractéristiques dont quelques-unes diffèrent considérablement de celles qu'on imagine habituellement être les plus favorables pour des entreprises outsider.

Ainsi, elles se trouvent plus souvent sur des marchés à croissance faible alors que l'on associe souvent faible croissance et faible rentabilité.

De plus, ces entreprises à faible part de marché mais à rentabilité élevée sont concentrées dans des secteurs où les produits changent peu fréquemment. Or, on s'attend souvent, au contraire, à ce que des entreprises à faible part de marché bénéficient plutôt de tels changements.

Autre constatation surprenante : ces entreprises en question commercialisent surtout des produits standardisés et proposent peu de services spécifiques. Or, selon Woo et Cooper, « on prête souvent aux plus petites entreprises une flexibilité qui leur permettrait de mieux s'adapter aux demandes spécifiques des clients. Elles éviteraient de cette manière la concu-

---

<sup>7</sup> Cités par Carolyn Y. Woo et Arnold C. Cooper dans : « Réussir sans être leader », in : *Harvard-l'Expansion*, printemps 1983, pp. 6-14.

rence directe avec les produits très standardisés des plus grands. On leur conseille souvent de choisir des domaines où la concurrence porte surtout sur la possibilité de travailler sur mesure ou sur les services annexes proposés»<sup>8</sup>.

N'allons pas plus loin. Ceci suffit, d'une part, à nous rendre très prudents dans nos conseils et, d'autre part, à relativiser l'importance de la part de marché.

J'ajouterai cependant l'observation finale de ces deux chercheurs américains: «La sélectivité des objectifs est le caractère le plus remarquable de la stratégie choisie par nos gagnants. A la différence des autres entreprises à faible part de marché, ils n'essaient pas d'imiter la stratégie des leaders. Ils choisissent des axes particuliers, comme la qualité du produit ou son prix, et y appliquent leurs efforts en limitant les dépenses dans les autres domaines (Recherche & Développement, amplitude du choix ou marketing), de manière à pouvoir atteindre de bonnes performances malgré un volume des ventes relativement limité.»<sup>9</sup>

#### 4. QUELQUES CONCLUSIONS PRÉLIMINAIRES

Résumons-nous à ce stade:

- 1) tout d'abord, le marketing est un *état d'esprit* indispensable à toute entreprise, en particulier quelle que soit sa taille;
- 2) pour ce qui est des *méthodes* d'analyse et d'action du marketing:
  - les grands principes sont applicables quel que soit le type d'activité;
  - mais des approches originales se sont développées pour répondre aux problèmes pratiques de chacun de ces types d'activité;
- 3) les PME se trouvent dans une situation où elles peuvent se demander si ces méthodes leur sont utiles et si elles sont à leur portée.

L'analyse de quatre caractéristiques fréquentes permet de relever ce qui suit:

- la limitation de leurs moyens financiers et humains est incontestablement un handicap dans des domaines tels que la vente, la publicité, ou la logistique, dans la mesure où ces facteurs sont critiques. Si tel est le cas, la direction de la PME doit trouver des formes de coopération originales;
- l'insuffisance d'information est également un handicap, mais ici il s'agit sans doute autant d'un problème d'attitudes que de moyens. Ces attitudes peuvent être rectifiées;

---

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid, p. 14.



- la souplesse de structure et la centralisation des décisions sont un incontestable atout pour la vente et le court terme, mais pas nécessairement pour la préparation de décisions stratégiques impliquant le futur de l'entreprise;
- la fréquente faiblesse de la part de marché n'est pas forcément un handicap mais une incitation à trouver des stratégies adaptées.

En résumé, il semblerait que les attitudes des dirigeants de PME, leur ingéniosité, leur vision à long terme, leurs choix de stratégies appropriées constituent des facteurs déterminants de croissance et de performance. En regard, la limitation des moyens ou les inconvénients de la taille seraient peut-être moins restrictifs qu'on ne le pense généralement. Cette impression a, d'ailleurs, pu être observée dans le cadre du comportement international des entreprises.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Voir, à ce sujet: P. Joffre: «Le rôle de la taille ne doit pas être surestimé», in *Revue française de gestion*, janvier-février 1986, pp. 68-76.