

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 31 (1951)  
**Heft:** 6

**Artikel:** La solution pratique des problèmes du marché  
**Autor:** Guigoz, Maurice  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-888584>

### **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:** 07.02.2026

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

# La solution pratique des problèmes du marché

par

Maurice Guigoz

Président du Groupement romand pour l'étude du marché  
Membre du conseil de direction de la Commission européenne  
pour l'étude de l'opinion publique et des marchés

L'INDUSTRIEL ou le commerçant dont l'activité est basée sur la vente de produits de grande consommation se trouve constamment en face des problèmes posés par la structure et l'évolution de son marché. Or, chacun sait la complication, la fragilité de cette entité qui règne sur le monde moderne et que l'on a continué, par extension, à appeler « le marché ». La marche de l'économie aussi bien que les mouvements psychologiques s'y reflètent avec une rapidité qui va grandissant et à une force accrue.

Or, que fait l'industriel face à ce facteur essentiel de la durée de son entreprise ? Il faut bien reconnaître que le plus souvent il agit au hasard, se fiant avant tout à son expérience, à son flair et à quelques données souvent fragmentaires qu'il possède. Il extrapole sur l'ensemble les renseignements qu'il tire de la marche de sa propre affaire, et c'est la source d'erreurs presque toujours coûteuses, quelquefois dramatiques.

Dans un précédent article M. Schertenleib a délimité avec précision ce qu'était l'étude du marché, ses possibilités et ses limites. Nous voudrions essayer aujourd'hui de montrer l'usage pratique qui peut être fait, à tous les échelons de l'entreprise, de cette technique encore nouvelle. Nous espérons par là montrer que l'étude du marché n'est pas « une » mais qu'elle est aussi multiple et diverses que la vie même. Elle n'est pas seulement, tout en l'étant aussi, ces vastes sondages poursuivis à l'échelle de la nation, mais encore un ensemble de techniques d'une très grande souplesse pouvant être adapté à chaque cas.

Essayons de prendre une affaire-type, ni trop grande, ni trop petite, située n'importe où en Suisse, vivant du marché suisse et fabriquant, par exemple, des produits alimentaires. Nous allons essayer de montrer ce que sont, dans leurs grandes lignes, ses problèmes de marché et les solutions qu'elle peut y apporter.

## Le marché en général

C'est évidemment là la question la plus importante, et aussi la moins bien connue. Elle comporte une foule de questions subsidiaires :

— Quelle proportion du marché représentent nos ventes par rapport à celles des concurrents ?

— En dehors de la concurrence directe, avons-nous une concurrence indirecte et qu'elle est son importance ?

— Y a-t-il un grand nombre d'acheteurs achetant peu d'unités ou, au contraire, un nombre plus faible mais achetant régulièrement (marché de surface ou marché de profondeur ?)

— Le produit est-il, en général, bien utilisé ou certaines de ses possibilités d'emploi restent-elles inconnues ?

Puis vient surtout la question la plus importante, celle qu'il faut à tout prix connaître :

— Quelle est la structure du marché ?

— Qui achète et qui n'achète pas ?

Il faut ajouter qu'en Suisse tout cela est particulièrement important et aussi particulièrement difficile à connaître. Les faibles distances, l'importance de certaines villes, comme Zurich, dont le rayonnement s'étend pratiquement à l'ensemble du pays, les facilités de communication, font qu'il est, le plus souvent, quasiment impossible de délimiter avec quelque précision les ventes par secteurs géographiques. Ce que vous envoyez aujourd'hui à un grossiste de Bâle a beaucoup de chance d'être vendu après-demain par un détaillant à Lugano, alors que certains de vos clients bâlois se seront approvisionnés, eux, à Zurich.

Pour savoir tout cela, et un certain nombre d'autres choses en plus, nous allons avoir recours à l'enquête par sondage.

Les grandes lignes en ont été rappelées ici même le



mois dernier et nous n'y reviendrons pas, nous nous bornerons à donner quelques indications pratiques.

Les questions à résoudre devront être indiquées au directeur du service d'enquêtes avec une grande précision. Celui qui va prendre la responsabilité d'effectuer un travail délicat doit connaître dans les détails ce que nous voulons savoir.

Mais ceci fait, il ne convient plus d'intervenir dans la forme même à donner aux questions. Celles-ci sont mises au point par une série d'enquêtes préalables permettant de leur donner la forme correcte, celles qui n'appelleront pas la réponse et obligeront l'interviewé à donner vraiment son opinion personnelle.

Il ne faut pas non plus être trop pressé. Trop souvent des entreprises hésitent six mois avant de décider une enquête, puis ayant passé l'ordre elles veulent les résultats dans la semaine qui suit. Or, il faut environ deux mois, avec les moyens actuels de nos organisations, pour préparer, exécuter, tabuler une enquête et rédiger le rapport final.

Que va nous apporter celui-ci ? Imaginons donc que notre question la plus importante ait été celle de notre situation sur le marché. L'enquête nous dira quelles sont les ventes totales des produits de la branche, la portion des ventes de chaque concurrent, notre rang par rapport au leur. Elle nous montrera la distribution de nos ventes par région, par classe d'achat (on subdivise la population en trois classes : riche, moyenne et pauvre), par groupe d'âge (de 16 à 25 ans, de 25 à 40 ans, de 40 à 60 ans, en-dessus de 60), par lieu d'habitation (rural, mi-rural, urbain), par profession.

Nous verrons ainsi se dessiner un tableau de notre marché souvent bien différent de ce que nous pensions. Mais nous verrons aussi se préciser les mesures à prendre, les régions à travailler, les classes sociales qu'il faudrait atteindre mieux. Nous gagnerons, d'autre part, un matériel précieux pour toute une série d'activités ultérieures :

- quotas de vente pour les représentants ;
- fixation de la politique des prix ;
- amélioration des canaux de distribution.

L'un des phénomènes les plus dangereux pour une entreprise est la non-concordance pouvant exister entre ses courbes de vente et sa situation sur le marché. Si nos ventes ont augmenté en une année, par exemple de 10 %, cela ne veut encore nullement signifier que nous pouvons être satisfaits des résultats obtenus. Il est important de savoir si le « marché potentiel » n'a pas augmenté de plus de 10 %, si aucun de nos concurrents n'a obtenu, lui aussi, des ventes proportionnellement supérieures aux nôtres. En effet, il est plus fréquent qu'on ne le pense, surtout pour des articles nouveaux, de voir des courbes de ventes en hausse masquer le fait que la position sur le marché va, en fait, en s'affaiblissant. Il peut suffire alors d'une modification, même de faible ampleur, de la situation économique pour que l'on assiste à une chute spectaculaire des ventes, d'autant plus grave que l'on n'y sera moins préparé. Il est bien évident que seule l'enquête par sondage nous garantira contre de telles surprises.

L'enquête une fois faite, il faut encore en utiliser les résultats. Les spécialistes de l'étude du marché ont souvent l'impression que les entreprises ne tirent pas un profit suffisant des rapports qui leur sont remis. C'est notamment le cas lorsque les résultats obtenus s'opposent aux solutions dictées jusqu'alors par l'expérience ou la tradition. On hésite à faire confiance entièrement aux méthodes de sondage. On se demande si vraiment les données de l'enquête sont exactes, si des erreurs, mêmes graves, ne sont pas possibles.

Il faut donc répéter, une fois de plus, que les résultats d'une enquête, à condition qu'elle ait été bien conduite, sont exacts. Les marges d'erreurs actuellement tolérées sont si faibles qu'elles ne peuvent en aucun cas fausser une décision.

L'auteur de ces lignes a fait procéder pour son propre compte à une quantité relativement élevée de sondages de toutes sortes, il connaît également plusieurs sondages effectués dans le monde entier par des instituts différents, il ne lui est jamais arrivé d'avoir rencontré une erreur de quelque gravité.

Il faut donc faire confiance à l'étude du marché, et, dans les cas où il y a doute, la préférer sans hésitation à la tradition (qui n'est souvent que routine) et à l'expérience.

### L'observation du marché

Une fois l'étude de base faite, il convient de la tenir à jour. Un sondage complet, en effet, étant d'un certain prix, il n'est pas possible (et d'ailleurs pas nécessaire) de le renouveler chaque année. On utilisera alors les ressources fournies par des sondages plus limités qui recouperont les résultats de base et permettront de savoir jusqu'à quel point ceux-ci sont encore valables. La plus fréquente de ces méthodes est l'*indice de marque*. Il existe en Suisse pour certains groupes de produits un indice de marque obtenu par sondage direct auprès des consommateurs, et auquel il est possible de s'abonner. Pour les autres produits, des indices peuvent être obtenus par des sondages simples, et pas très coûteux.

### Les sondages limités

Pour une foule de questions, il serait utile, se dit-on souvent, de connaître aussi l'opinion du consommateur. Nous savons bien — mais il faut le redire — que les soi-disant sondages effectués auprès du personnel de la maison ou auprès de relations plus ou moins proches, n'ont aucune valeur et sont presque toujours faux. Là aussi, il faudra donc avoir recours aux méthodes habituelles avec cette différence toutefois que le nombre de personnes interrogées sera infiniment plus limité, puisqu'il s'agira aussi de questions plus simples et plus directes. Citons-en quelques-unes :

#### *Le choix d'une étiquette.*

Nous avons fait de très bonnes expériences, avec des échantillonnages de 200 personnes ou moins, sur



l'ensemble de la Suisse. Il est, en effet, important, spécialement dans un pays très diversifié comme le nôtre, de choisir des emballages convenant à la totalité de la population et non seulement à une seule région linguistique, ce qui est, hélas, trop fréquemment le cas.

La technique de l'enquête est cependant assez complexe. A titre d'exemple, disons que pour une étude récente d'un emballage, les questions suivantes ont été posées :

- 1° Comment lisez-vous ce nom ?
- 2° A quelle sorte de produit conviendrait cette étiquette ? A quoi pourrait servir ce produit ?
- 3° D'après cette étiquette, ce produit convient à qui ?

#### *Le choix de la marque.*

Dans un pays parlant quatre langues, le choix d'une marque est le plus souvent un casse-tête chinois. Il ne faut pas seulement que la marque soit satisfaisante au point de vue mémorisation et association d'idées, il faut encore qu'elle le soit dans quatre régions. Elle doit au surplus pouvoir se prononcer sans difficulté en français, allemand et italien.

On commencera par procéder au maximum d'élimination possible en ayant recours aux méthodes de notations préconisées par Lisowsky. Puis, lorsqu'il ne restera plus que deux ou trois marques possibles, on passera au sondage.

Dans ce cas particulier, il convient de laisser une très grande liberté au conducteur de l'enquête en ce qui concerne le nombre de personnes à interroger. En effet, c'est là à peu près le seul cas où il est presque impossible de déterminer à l'avance le nombre d'échantillons indispensables pour avoir un résultat représentatif. Il est possible que celui-ci apparaisse déjà après l'interrogation de 50 personnes, mais il est possible également qu'il faille aller jusqu'à 200 personnes, voire plus. Mais de toute façon, le résultat en vaudra la peine, si l'on songe qu'une marque mal choisie peut rendre pratiquement impossible la vente d'un produit.

### **La publicité**

Il y aurait un ouvrage entier à écrire sur le problème de l'étude du marché et de la publicité. Nous nous bornerons à dire ce qui est actuellement fait en Suisse dans ce domaine.

#### *Les index de lecture.*

On sait que la documentation mise par les journaux suisses à disposition de leurs annonceurs est faible, souvent inexistante. Le Groupement romand pour l'étude du marché et la Gesellschaft für Marktforschung ont donc procédé à des enquêtes pour déterminer la valeur de chaque journal et par là son intérêt au point de vue publicitaire. Il existe actuellement des rapports sur la presse quotidienne de Zurich et Berne, et sur les illustrés de Suisse romande. Il s'agit là de renseignements pratiquement indispensables à celui qui fait de la publicité en Suisse et ne veut pas la faire au hasard.

#### *Les index d'annonces.*

Pour la première fois sur le continent le Groupement romand pour l'étude du marché vient de procéder à une étude poursuivie selon les techniques de l'Américain Starch. Il s'agit d'examiner par sondage la valeur des annonces par rapport aux journaux dans lesquels elles paraissent. Le premier rapport vient de paraître. Il montre les possibilités ouvertes aux annonceurs en ce qui concerne le contrôle de la valeur de leurs annonces. Il est prévu que, dans l'avenir, il pourra être possible de faire « tester » lors de chaque nouvelle enquête les annonces que l'on désire.

Nous espérons avoir montré ci-dessus, bien qu'assez superficiellement hélas, les possibilités qu'offrirait actuellement l'étude du marché en Suisse. Nous pensons utile de conclure encore par

### **Quelques conseils pratiques**

a) Ayez recours aux spécialistes. Le sondage est une technique réclamant beaucoup d'expérience et une large documentation. Il est inutile d'essayer de charger votre chef de publicité ou l'un de vos collaborateurs de ce travail.

b) Comme partout il existe de bons et de moins bons instituts d'étude du marché. Tous ceux qui disposent actuellement en Europe de l'expérience nécessaire sont groupés dans le cadre de la Commission européenne pour l'étude de l'opinion et des marchés. En y entrant, ils s'engagent à suivre certaines règles (« standards of practices ») et à garantir des marges d'erreurs déterminées (en général 5 % maximum).

c) N'incluez pas l'étude du marché dans le budget de publicité : les deux choses n'ont rien de commun. L'étude du marché est un investissement comme un autre, que vous pouvez amortir en plusieurs années. On estime que dans de nombreux cas, en effet, une étude est valable trois ans. Il arrive qu'elle le soit plus, ou moins, c'est l'observation du marché qui vous le dira.

d) N'attachez aucune importance aux gens qui vous parlent de la célèbre erreur Gallup. En fait, l'erreur de Gallup n'était que de 5 %, mais elle tombait exactement sur une division d'opinions presque égales, ce qui eut nécessité quelques précautions supplémentaires, que le manque de temps a empêché de prendre dans les dernières semaines. Aucune situation de ce genre ne se présente sur un marché commercial. Et rappelez-vous aussi que H. Durant (bénéficiant de l'expérience Gallup) a prévu avec moins de 1 % d'erreur le résultat des élections anglaises.

e) Enfin, et c'est le plus important, soyez objectif. Ne cherchez pas dans une étude du marché la confirmation de ce que vous saviez ou supposiez. N'essayez pas, ce serait encore plus grave, d'interpréter les résultats pour les faire « coller » avec vos propres opinions. Si l'étude du marché a été dure pour votre amour-propre, dites-vous qu'elle sera d'autant plus salutaire pour votre entreprise.

**Maurice Guigoz**