



LA FONCTION MARKETING ET LA COMMUNICATION

1. Introduction

Il est plutôt rare qu'un cours universitaire en gestion commence par une légende, soit un récit traditionnel parfois fondé sur des faits historiques et qui, bien souvent, amène l'auditeur à intérioriser des valeurs ou des croyances pertinentes à sa culture et à ses comportements en société. C'est pourtant ce que nous vous proposons ici : un conte qui nous plonge dans le cœur du sujet.

Légende du chien Phydeault¹

Tu ne connais pas la légende de Phydeault? Ah, lecteur! Tu es bien comme les huit milliards d'individus de cette planète. Laisse-moi te raconter cette simple anecdote, pourtant pleine d'enseignements.

Tout commence une nuit sombre de novembre, une nuit horrible. Le vent frappe plus qu'il ne souffle. Ce n'est pas de la neige qui tombe, mais des nuages qui s'écroulent et qui se fracassent sur les flancs de la montagne Bellevue. Les Appalaches sont englouties. St-Adalbert-village ne répond plus, trop occupé qu'il est à se cramponner. Le ciel est fermé.

C'est par ce temps de chien que Picrate, la chienne, accoucha de Phydeault, blottie dans une simple cavité, au lieu-dit de la Roche à Titur, sur les « platins » du Ruisseau Mort. Au grand livre des comptes des vies de chien, il n'en restait plus. Il fallut bien que Picrate donne la sienne pour que Phydeault en ait une et que le grand livre balance. Les trois autres chiots de la portée n'en eurent point à leur compte.

Tu devines, lecteur, que d'aussi sombres augures présagent d'un destin tourmenté. Mais, attends. Comment veux-tu suivre si tu marches devant!

Au petit matin de cette nuit sombre de novembre, tout est blanc, sans horizon. Baïé, la louve du platin cherche à manger, affamée, car l'effroi l'a fait louveter. Elle n'a pas de loup à nourrir. Le ciel était fermé. Tous ont trépassé.

Elle cherche une piste olfactive. Elle hume et renifle l'air enfin calmé. Cela sent le chien dessous l'ouate, le sang et la chair fraîche. À manger! Elle creuse, creuse, croque, croque et... mais ça, ça vit. C'est un petit chien... un petit loup... mon petit loup!

Phydeault était affamé, n'ayant pas encore reçu sa première tétée. La louve énamourée lui offrit le tétin.

1. Tous droits réservés, Normand Bourgault.

Tu souris lecteur. Tu imagines déjà qu'elle va nourrir le chiot, comme la louve latine qui donna son lait aux jumeaux Romulus et Rémus, ce qui leur permit de survivre et de fonder Rome. Mais tu n'es pas à Rome ici. Reprends ton rang, je conclus rapidement !

Baïé la louve sentait le loup. Phydeault le chiot, effrayé, fit acte de survie. Il mordit tant qu'il put. Baïé reconnut l'ennemi et le dévora.

Un loup est un loup. Sa nature est ce qu'elle est : si tu ne lui donnes pas ce qu'elle requiert, il va te manger. C'est là la nature de la nature.

La nature du loup est d'être un loup, nous enseigne ce conte. Il nous montre que même un animal naissant doit donner à la nature ce qu'elle réclame pour survivre et se développer. Ce qui aurait pu faire vivre Phydeault a causé sa perte. Pourquoi ? Il n'a pas compris l'offre. Il a fourni une réponse différente des attentes de Baïé, composante de son environnement. La conséquence de la mauvaise communication s'est avérée dramatique pour l'un des protagonistes.

En fait, le travail de communication marketing, c'est de dire à la nature qui constitue l'environnement de son organisation, ce qu'elle est, ce qu'elle fait et à quel point cette production lui est bénéfique. C'est la nature de la nature : être essentiel pour « ne pas être mangé » ! Comprendre les organisations, leurs fonctions constitutives, définir le rôle et la nature du marketing, est essentiel en communication. Savoir ce que sont « notre organisation et notre position » dans l'environnement d'affaires est le préalable absolu à une communication efficace. C'est pourquoi il est crucial de « savoir regarder » une organisation. L'approche systémique développée dans les pages qui suivent est le meilleur outil pour le faire. Abordons donc la finalité de l'organisation : sa mission.

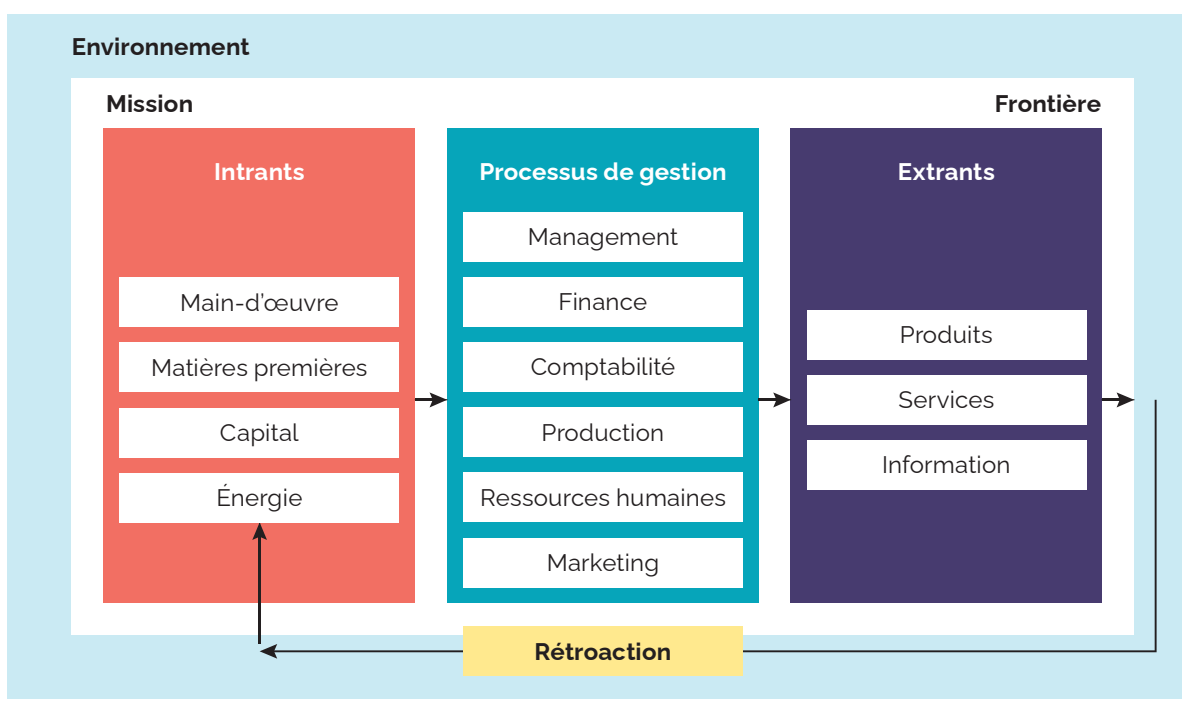
1.1 La finalité de l'organisation : sa mission

En gestion, une organisation est un ensemble structuré de personnes qui s'associent volontairement afin d'atteindre des buts communs. Les organisations ne naissent pas spontanément. Elles apparaissent par la volonté des individus qui les créent. Leur finalité justifie leur naissance. De ce fait, deux types d'organisations existent.

Les organisations informelles, comme les groupes d'amis, les compagnons de classe ou de travail, n'ont pas de procédures formelles à suivre pour exister. Les buts poursuivis sont flous. Ces groupes se font et se défont au gré des participants.

Les organisations formelles, comme les gouvernements, les coopératives, les entreprises enregistrées ou incorporées, les institutions d'enseignement, les caisses d'économie et les banques doivent obéir à des règles régies par les lois et les règlements pour exister légalement. Au Québec, la mise sur pied de compagnies relève de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et au fédéral, de Corporations Canada. En affaires, la compagnie est l'organisation la plus courante.

En apparence, on ne perçoit des entreprises que les individus qui y travaillent, employés de soutien, professionnels, cadres, et les objets que l'on y utilise, ordinateurs, édifices, bureaux, etc. N'apparaissent pas au regard, les échanges, les transferts, le mouvement des informations, en réalité, tout ce qui compose son vécu. Une organisation possède une vie propre. Elle naît, croît, mûrit, arrive à saturation et décline. Pour « voir » l'entreprise, il faut la regarder de façon systémique.

FIGURE 1-1 : Représentation du système organisation

La création d'une compagnie est réalisée en remplissant des formulaires qui spécifient le nom des membres du groupe fondateur et les différentes règles qu'elle devra respecter dans son fonctionnement. Pour éviter toute ambiguïté sur ces sujets fondamentaux, les dirigeants fixent dans un autre document les règlements internes et les objets pour lesquels elle existe. Leur formulation emprunte au vocabulaire juridique, ce qui en rend la lecture aride et le sens parfois difficile à décoder aux non-initiés. Les compagnies dynamiques qui ont à cœur de bien aiguiller leurs ressources humaines sur les buts à atteindre reformulent cette finalité dans un texte de mission.

La **mission** d'une organisation, c'est sa raison d'être. La détermination de la mission dépend essentiellement des gestionnaires. Ils la définissent en fonction de la perception qu'ils ont des attentes de leur environnement et des différents acteurs de l'organisation : citoyens, actionnaires, travailleurs, clients, fournisseurs. Ces attentes sont cristallisées dans un court texte.

La mission constitue en quelque sorte la « loi-cadre » de l'organisation. Elle véhicule des options stratégiques. Elle fournit aux employés, aux clients et à tous les groupes d'intérêts, une définition de la finalité de l'organisation de façon à donner un sens au travail. Elle communique une forte identification à l'entreprise et à ses valeurs. Elle provoque une implication constante des employés, des groupes d'intérêt et des individus en situation de pouvoir dans l'organisation.

Que trouve-t-on dans ce texte? On y retrouve la réponse à deux questions fondamentales pour l'organisation :

- › Quel est son domaine d'activité?
- › Quels sont ses facteurs clés de succès?

Pour répondre à ces questions, ce texte doit contenir l'essence, pour ne pas dire la quintessence, de ce qu'est l'organisation. Pour le traduire en mots, faut-il donc être poète? Cela aide, mais ce n'est pas essentiel! Un texte de mission bien écrit, et surtout pratique et utilisable, renferme six informations :

1. **Le ou les besoins de l'environnement satisfaits** par l'organisation. Ici, le mot *environnement* est un mot flou qui décrit une réalité trop vaste. Il faut préciser le public cible le plus possible. Il est primordial de définir les besoins autrement qu'en décrivant un produit ou un service qui les satisfait. Par exemple, on ne dira pas « notre entreprise répond au besoin d'eau des individus », mais plutôt « notre entreprise répond au besoin de boire et de s'hydrater ». L'eau constitue une technologie particulière pour répondre à ce besoin. Le lait, le jus, la bière constituent aussi des réponses « technologiques » particulières au besoin de boire. Si Coca-Cola et Pepsi-Cola définissaient la satisfaction qu'ils offrent à leur clientèle comme étant de « répondre au besoin de boissons gazeuses » des clients, ils ne mettraient pas en marché de l'eau embouteillée. Pourtant, ils le font.

Par exemple, la compagnie danoise de jouets LEGO pourrait se définir comme un fabricant de jouets. Ce serait là mettre l'accent sur les objets produits. Mais, les gens n'achètent pas des objets, ils recherchent des solutions pour satisfaire leurs besoins. Dans ce cas-ci, l'entreprise se définit plutôt comme répondant aux besoins d'activités ludiques et de développement des enfants.

2. **L'envergure géographique**, c'est-à-dire le secteur géographique sur lequel elle désire offrir ses satisfactions (produits et services). Toute organisation dispose de ressources limitées. Chacune a donc intérêt à bien identifier « son » territoire d'activité afin d'y consacrer toutes ses énergies. Elle pourra ainsi se définir comme étant locale, régionale, nationale ou transnationale.
3. **Sa taille**. Les membres doivent être conscients d'œuvrer dans une organisation artisanale, une petite, une moyenne ou une grande organisation.
4. **Ses réseaux et son niveau d'intégration**. Les organisations peuvent participer à des réseaux qui décuplent leurs ressources et leurs capacités. Ainsi, l'Université du Québec est un réseau qui permet aux constituantes de partager des ressources coûteuses comme des systèmes informatiques. Le réseau n'est pas propriétaire des constituantes, mais des liens formels existent entre les participants.

Le niveau d'intégration réfère à un type de réseau où un membre détient la propriété des autres organisations participantes. Certains réseaux sont intégrés verticalement, c'est-à-dire qu'une organisation est propriétaire de certains de ses fournisseurs ou de ses distributeurs. La compagnie Québécoise incorporée édite des journaux. Elle les imprime dans ses propres imprimeries. En ce sens, elle est intégrée verticalement.

D'autres réseaux sont intégrés horizontalement. Les participants font partie d'une chaîne dans laquelle ils remplissent tous la même fonction. Par exemple, Québécoise incorporée est aussi intégrée horizontalement. Elle publie le *Journal de Montréal*, le *Journal de Québec* et différents hebdomadaires régionaux. Enfin, certaines entreprises ne sont pas intégrées. Elles ne participent à aucun réseau.

5. **Les valeurs de l'organisation**. Les valeurs sont des attitudes intériorisées sur ce qui est bien ou mal, éthique ou non éthique, moral ou immoral (Yukl, 1998). Ces « idéaux abstraits » représentent une conception personnelle de ce qui est désirable et la conviction durable qu'un mode spécifique de conduite est préférable, sur le plan social, à des modes de conduite opposés. Les valeurs mises de l'avant doivent se refléter à tous les niveaux et être diffusées aussi largement

que possible. Le respect des individus, des groupes d'intérêt, de l'environnement, des clients et des règles d'éthique compose généralement la partie substantielle de cette section du texte de mission.

6. **La vision d'avenir.** Puisque l'organisation doit sans cesse s'adapter à son environnement, il convient d'y réfléchir et de tenter de faire cheminer l'ensemble des membres vers une direction commune, de préciser là où l'organisation devrait se trouver dans trois à cinq ans, c'est-à-dire lorsqu'elle révisera sa mission. Cette vision de l'entreprise guide la stratégie en suggérant des voies possibles. Elle permet aussi de donner un sens aux compétences distinctives de l'organisation.

Certains auteurs mentionnent la technologie utilisée dans leur texte de mission. La technologie comme le camionnage ou le train est un moyen particulier de rendre un service à l'environnement de l'organisation. Toutefois, comme la technologie se démode, fonder une mission d'entreprise sur ce facteur équivaut à se condamner à long terme à la désuétude.

FIGURE 1-2 : Exemple de texte de mission

L'Université des francophones du Québec, membre du réseau des universités francophones du Québec, contribue à la formation des personnes, à l'avancement et au transfert des connaissances. Établissement de taille moyenne, l'Université place sa clientèle étudiante au cœur de ses préoccupations. Elle l'accompagne dans sa démarche de développement personnel et professionnel et de citoyen responsable. L'Université exerce ses activités notamment auprès des communautés de sa région d'appartenance. Au cours des prochaines années, l'Université prévoit de devenir le meneur québécois de l'offre de services de formation à distance².

Évidemment, toute organisation avisée fait circuler son texte de mission à travers tout son personnel. C'est la première tâche de communication à réaliser à l'interne ainsi qu'à l'externe. En résumé, un texte de mission indique ce qui doit être fait pour assurer la pérennité de l'organisation et pour concentrer ses énergies sur cette cible.

Cela dit, au quotidien, le texte de mission de l'entreprise utilisée à l'interne diffère parfois significativement de celui utilisé pour les communications externes. Alors que parmi les valeurs d'une entreprise, la maximisation de la richesse des actionnaires est souvent une valeur fondatrice et unificatrice, elle se publicise mal à l'externe. La mission « affichée » apparaîtra souvent édulcorée, plus conforme à l'image que l'entreprise veut communiquer de ses activités.

1.2 La notion de frontière de l'organisation

La question de frontière organisationnelle peut sembler être de celles que l'on règle en un instant. Comme elle conditionne la circulation de l'information, sa définition constitue un enjeu crucial de la communication marketing.

2. Noter la présence des six informations d'un texte de mission complet.

Décrire la frontière d'un objet concret est assez simple. Dans le cas d'un chien, par exemple, la fourrure en constitue la frontière. À l'intérieur, « c'est du chien », à l'extérieur, ce n'est plus du chien; tout est à l'intérieur! La notion de frontière désigne donc l'interface entre les divers éléments de ce qui est « à l'intérieur » de ce qui est « à l'extérieur ».

Pour une petite entreprise œuvrant dans un local particulier, les murs peuvent représenter la frontière, dans la mesure où tous les employés et toutes les transactions sont à l'intérieur. Mais dès qu'un travailleur sort « en mission », les murs ne représentent plus l'intérieur du système. Ce n'est donc pas l'édifice du siège social qui constitue la frontière, car de très nombreuses organisations possèdent des sièges sociaux dans différents pays. Ce n'est pas non plus le bureau du PDG ou quelque lieu physique particulier puisqu'ils peuvent ne pas être reliés les uns aux autres. En fait, la frontière est virtuelle. Elle n'est qu'une représentation personnelle de ce que l'on croit être à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

Tout facteur de production qui est sous l'autorité d'une organisation est dit interne. La frontière est invisible, évanescence, virtuelle. Elle ne possède pas de composante physique identifiable. La frontière d'une organisation est perméable. Son rôle est de régulariser les flux d'intrants et d'extrants, ce qui éclaire le travail de la communication marketing.

Le rôle de la communication marketing est d'aller chercher et de faire entrer les informations pertinentes sur les produits, les marchés, les clients et les fournisseurs. Il est ensuite de diffuser cette information à l'intérieur de l'organisation. Enfin, elle a aussi pour rôle de faire émettre par ladite organisation des informations de rétroaction sous diverses formes comme les communiqués de presse, les commentaires sur les réseaux sociaux et les campagnes de publicité.

1.3 Des intrants

Tout ce qui entre dans l'entreprise, qui y joue un rôle ou qui est transformé par elle constitue un **intrant**. Le grand économiste Marx (1969) ne connaissait pas l'expression intrant. Il qualifiait plutôt les intrants de facteurs de production d'une entreprise capitaliste et incluait les éléments suivants : la main-d'œuvre, les matières premières et le capital. À cela, il convient d'ajouter l'énergie et l'information. Ces cinq ressources sont tirées de l'environnement selon des proportions variables :

- › La main-d'œuvre fournit la force de travail et le savoir.
- › Le capital est constitué d'apports de ressources financières et d'équipements de production ou de traitement de l'information.
- › Les matières premières sont composées de matériaux et de produits semi-finis qui servent à la fabrication, à l'assemblage ou à la production de services.
- › L'énergie est fournie, entre autres, par la consommation de combustibles fossiles et d'électricité, peu importe le moyen utilisé pour la produire.
- › L'information entrante, c'est le savoir-faire, les brevets, les licences, l'expérience, les données, les protocoles, etc. Il existe aussi une autre forme d'information, dite de rétroaction, qui constitue un intrant. Elle possède des caractéristiques particulières que nous présentons ici, à la section 3.4.8.

Certaines organisations seront catégorisées comme étant intensives en matières premières ou intensives en ressources humaines, selon la nature de leurs intrants. Les facteurs de production existent en quantité finie dans l'environnement. Puisqu'elles n'ont pas accès librement à toutes les ressources, elles sont en

compétition les unes avec les autres pour se les procurer. Ces ressources sont donc des **biens économiques**, tels que définis précédemment, car elles ont une valeur d'échange. Elles échangeront leurs extrants pour se procurer des intrants.

La frontière de l'organisation laisse filtrer dans l'environnement ce que l'organisation croit devoir lui fournir (ses produits et services) ainsi que le résultat dégradé de la transformation des matières premières (les déchets).

1.4 Des extrants

Les **extrants** sont ce que produit un système, volontairement ou involontairement, à la faveur de la combinaison des facteurs de production. Leur étude est particulièrement pertinente en communication puisque les clients potentiels doivent bien comprendre l'offre de l'organisation.

- › Les produits sont destinés à des individus (produits de consommation) ou à d'autres entreprises (produits industriels). Ils composent les extrants voulus par l'organisation. Il n'est malheureusement pas rare que les résultats voulus ne correspondent pas aux résultats effectivement atteints. Par exemple, l'étude de la performance de nouveaux produits lancés sur le marché a montré que près de neuf nouveaux produits sur dix disparaissent après une année. Ce n'est certes pas là le résultat recherché par l'entreprise qui a développé puis lancé le produit.
- › L'information est destinée à faire connaître les produits de l'entreprise et à répondre aux besoins des autres organisations, tels les gouvernements, les investisseurs et les groupes d'intérêt. Elle peut être communiquée, c'est-à-dire rendue publique ou non, au choix des gestionnaires ou en vertu de lois, règlements ou codes d'éthique et de déontologie. La communication marketing constitue un extrant informationnel.
- › Les déchets sont composés de la partie des intrants qui a été utilisée pour produire les extrants, mais qui n'est pas incorporée au produit fini. Tout processus de production dégrade une partie des intrants et engendre, involontairement, des déchets. Ces résidus constituent des sources de pollution s'ils ne sont pas réutilisés ou recyclés.

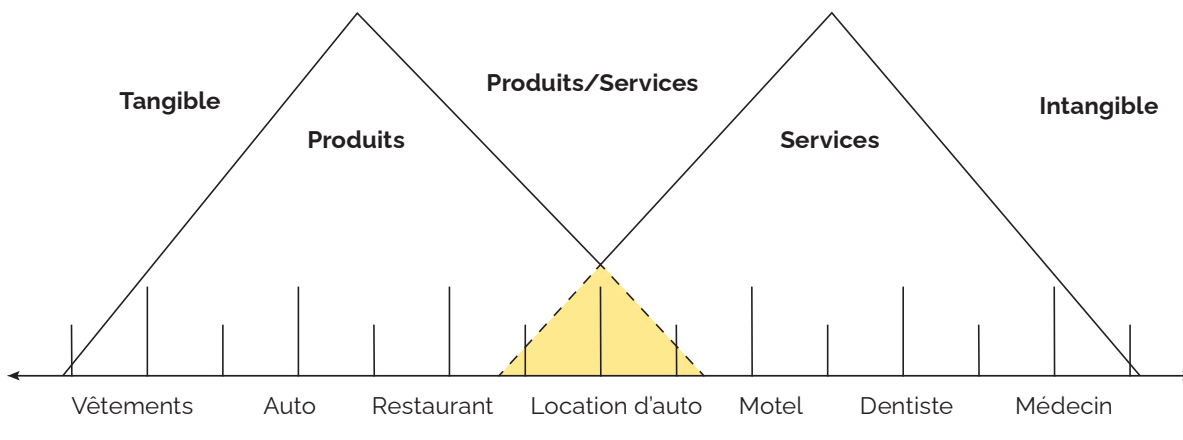
Le **service** représente l'engagement d'une organisation à satisfaire un ou plusieurs besoins d'un groupe d'individus à un moment donné. Par exemple, l'État produit différents services qui visent à assurer le bien-être, la santé et la sécurité des personnes physiques (les individus) ou morales (les organisations) qui habitent sur son territoire.

Le **produit** était traditionnellement défini comme un objet tangible, mais il est cependant plus juste de le définir comme un panier d'attributs tangibles et intangibles. L'**attribut** réfère à une propriété indépendante ou à une composante d'un objet, incluant les propriétés concrètes et abstraites (Gregan-Paxton et John, 1997). Le consommateur utilise un ensemble d'attributs pour se former des croyances sur des produits (Ajzen et Fishbein, 1980). Les attributs de chaque produit sont évalués les uns par rapport aux autres en fonction de leur importance aux yeux du décideur et de leur présence ou absence dans chaque produit (Fishbein et Middlestadt, 1995). Un gilet de hockey des Canadiens de Montréal est composé d'un objet tangible et surtout d'attributs intangibles qui lui donnent de la valeur. Pour un vrai partisan des Canadiens, que vaut un chandail des Maple Leafs de Toronto, ou celui de l'OM (Olympique de Marseille) pour un partisan du Paris Saint-Germain? La valeur de symbole qu'acquiert ce type de gilet constitue une grande partie du « produit ». Pourtant, elle est intangible.

Un **service** constitue une activité identifiable, essentiellement intangible, qui comble des besoins, qui fournit des satisfactions et qui n'est pas nécessairement liée à la vente de produit ou d'un autre service (Stanton, 1981). La production d'un service peut ou non requérir l'usage de biens tangibles. Cependant, lorsqu'un tel usage est requis, il n'y a pas transfert de propriété des biens tangibles. Personne ne repart avec le stéthoscope de son médecin après une visite!

Nous le constatons, les produits et les services se répartissent sur un continuum tangible – intangible, car la plupart des produits incluent une partie de services, comme le montre la figure 1-3.

FIGURE 1-3 : Continuum tangibilité-intangibilité des produits



Utiliser le mot *produit* pour rendre compte du caractère tangible d'un bien et le terme *service* pour l'aspect intangible est courant. Il n'existe cependant pas de mot en français (pas plus qu'en anglais d'ailleurs) qui englobe les deux aspects de ce que contient le « panier d'attributs » qu'est un produit avec ses services. Certains auteurs utiliseront l'expression produit-service pour décrire cette double personnalité. Tout au long de ce document, nous utiliserons simplement le mot *produit* pour qualifier les extrants tangibles et intangibles préparés pour l'environnement par le processus de transformation de l'organisation.

1.5 Un processus

Le processus peut être décrit comme un ensemble d'activités et de moyens liés qui visent à ajouter de la valeur d'échange à des intrants par leur transformation en extrants. Exprimé différemment, le processus, c'est la « recette secrète » d'une organisation qui réunit les facteurs de production pour donner naissance à des produits ou à des services différents de ce que produisent les autres organisations.

Par exemple, Télé-Québec, une chaîne de télévision publique, mélange judicieusement main-d'œuvre, capital, matières premières (incluant des équipements), information et énergie. Après avoir laissé interagir ces intrants entre eux pendant un certain temps, ils se transforment en émissions de télévision. Dans des proportions différentes, les facteurs de production transformés selon une recette différente généreraient des ordinateurs, des services médicaux, etc. Mais, comment sait-on que la recette est la bonne? C'est qu'il doit exister un sous-système d'information dit de rétroaction, qui mesure la satisfaction des clients du système dans l'environnement.

1.6 La rétroaction

Le principe d'information enseigne qu'il est nécessaire de traiter et de générer des décisions d'adaptation à partir d'informations tirées de l'environnement. C'est l'information échangée avec l'environnement qui permet aux organisations d'ajuster leur fonctionnement aux attentes des systèmes clients : c'est le processus de **rétroaction**. Tout comme le thermostat régule la température du four d'une cuisinière, l'information de rétroaction régule les extrants d'un système, ce qui implique qu'elle agit aussi sur le niveau des intrants.

L'organisation qui ne prend pas suffisamment en charge le diktat (décision unilatérale) des systèmes clients se verra paralysée à court, à moyen ou à long terme par l'incapacité d'échanger ses extrants contre des facteurs de production. Il y a déjà longtemps que l'on ne trouve plus dans les magasins des cassettes audio neuves. Si les entreprises qui les fabriquaient ne s'étaient pas régulièrement informées de l'état d'avancement des technologies et des attentes des consommateurs, elles ne feraient plus des affaires aujourd'hui. Sans les revenus tirés de la vente de leurs extrants, avec quoi paieraient-elles leurs employés, leurs matières premières? Heureusement pour elles, la plupart de ces entreprises ont converti leur processus de production à la technologie numérique et fabriquent maintenant des disques audionumériques ou ont totalement dématérialisé leur offre de musique par la diffusion en continu (*streaming*).

Les organisations font face à de grands défis : elles doivent s'adapter aux changements qui surviennent dans leur environnement concurrentiel. Elles sont contraintes de mettre à niveau leur système de production et les extrants qu'elles destinent au marché.

Finalement, la fonction de rétroaction joue un rôle crucial d'adaptation à l'environnement. L'organisation aura besoin de développer des mécanismes pour traiter l'information lui parvenant de l'environnement pour s'adapter. Par la communication, elle peut aussi forcer l'adaptation des systèmes clients à ses extrants. Pour bien saisir ce phénomène, examinons les composantes de l'environnement.

1.7 L'environnement

Il s'avère essentiel pour une organisation de comprendre ce qui constitue son environnement : l'état des autres systèmes qui l'entourent. Bien qu'elles procèdent à tout moment à des échanges intrants-extrants, la plupart des organisations collectent aussi régulièrement des données sur différentes autres variables environnementales. Cette démarche structurée de planification stratégique consiste en une collecte systématique de données et en leur analyse. C'est ainsi qu'elles évaluent la performance de l'organisation. Cette procédure est normalement faite tous les trois ans dans les entreprises à environnement concurrentiel dynamique, et tous les 5 ans dans celles œuvrant dans des secteurs relativement stables. Dans certains cas, elle est quasi continue, lorsque la vitesse des changements environnementaux l'impose. Elle se conclut par l'élaboration d'un plan stratégique qui constitue le préalable à toute communication marketing.

Nous avons décrit l'environnement comme étant tout ce qui est à l'extérieur du système étudié. Ces variables externes sont appelées **variables incontrôlables**, car l'organisation peut difficilement exercer une influence sur leur état. Pour structurer l'étude de cet univers, il est convenu de le découper en deux sous-ensembles que nous aborderons : le macro-environnement et le micro-environnement. Nous verrons par la suite les résultats de l'analyse de l'environnement.