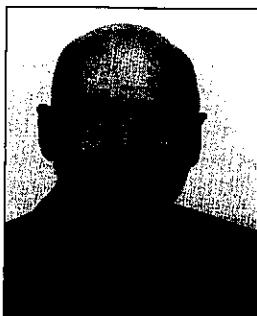


Pour une réforme du marketing : réseau et co-construction de valeur

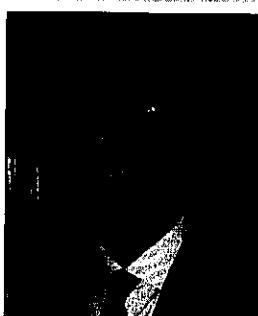
par *Gilles Marion et Philippe Portier*



Gilles MARION

Professeur à l'EM Lyon

Unité de Pédagogie et de Recherche
« Marchés et Innovation » (France)



Philippe PORTIER

Professeur à l'EM Lyon

Unité de Pédagogie et de Recherche
« Marchés et Innovation » (France)

Faut-il réformer l'enseignement du marketing ? Nombre de membres de la profession¹ s'interrogent sur le fait de savoir si le marketing divague « en dehors des clous » (Bentley College 2004), tandis que d'autres² (*Journal of Marketing*, JoM 2005) considèrent que le marketing doit être profondément réformé en tant que discipline et en tant que pratique. La fonction marketing peut-elle retrouver la confiance des clients et des entreprises grâce à une crédibilité académique retrouvée autour d'un concept unificateur ? Nous présentons d'abord un état des perceptions du marketing par ses principales parties prenantes. Puis nous indiquons les limites de la logique qui domine actuellement dans les manuels de marketing. Nous proposons ensuite les concepts de réseau de valeur et de co-construction des offres comme une première manière d'élargir le point de vue de la discipline et de sa pratique. En conclusion nous esquissons quelques implications de ce début de réforme.

1. État des lieux : rejet et éclatement

Pour faire un diagnostic sur l'état actuel du marketing, il convient d'examiner les opinions et les attitudes de l'ensemble des parties prenantes concernées : consommateurs, société, organisations, praticiens, étudiants et enseignants.

1. Rajiv Grover, Steven Haekel, Johny Johansson, Philip Kotler, Katherine Lemon, Robert Lush, Rajendra Sisodia, J. Walker Smith, Rajendra Srivastava, Mohanbir Sawhney, Jagdish Sheth, Glen Urban, Rajan Varadarajan, Frederick Webster, William Wilkie, Jerry Wind et David Wolfe.

2. Stephen Brown, Frederick Webster, Jan-Benedict Steenkamp, William Wilkie, Jagdish Sheth, Rajendra Sisodia, Roger Kerin, Deborah MacInnis, Leight McAlister, Jagmohan Raju, Ronald Bauerly, Don Johnson, Mandeep Singh et Richard Staelin.

1.1. Les consommateurs et la société

Selon Smith et al. (2005-28), 60 % des consommateurs américains s'efforcent d'éviter le marketing et la publicité ou de leur résister. La proportion des consommateurs qui ont une opinion négative de la publicité est passée de 14 % à 36 % entre 1964 et 2004. Pour Johansson (2004) le marketing est synonyme de « corruption morale » en favorisant la réduction de l'*American way of life* au plus petit dénominateur commun et en encourageant le sentiment anti-américain sur la planète. Selon Cohen (2003), en un siècle les *marketers* ont contribué à la fragmentation des marchés et de la société en séparant les individus et en sapant les enjeux collectifs.

Lors d'un colloque au Bentley College (2004), Kotler a souligné le dilemme fondamental qui résulte de deux axiomes du marketing : 1) donner aux clients ce qu'ils veulent et ; 2) ne pas porter de jugement sur ce qu'ils veulent. Or, 1) les clients veulent parfois des produits qui ne sont pas bons pour eux (drogue, tabac, alcool, automédication...) et ; 2) certains produits sont peut-être acceptables et acceptés par les individus mais ne sont pas bons pour la société dans son ensemble (armes, ou grosses automobiles polluantes).

Selon Wilkie (JoM 2005-8), la récente définition du marketing par l'*American Marketing Association*³ est un obstacle à la production de savoirs. Elle focalise la discipline sur chaque organisation et ne fait qu'effleurer des enjeux plus larges tels que les conséquences du jeu concurrentiel, les effets des actions marketing sur la société ou la place des politiques publiques. Au total, selon Sheth et Sisodia (JoM 2005-12), la réputation du marketing ne sera restaurée que s'il trouve une solution à la contradiction fondamentale qui est à son fondement : « *le marketing affirme être le représentant du client dans l'entreprise mais, la plupart du temps, il demeure le représentant de l'entreprise auprès du client, utilisant toutes les astuces pour faire en sorte que le comportement du client soit conforme aux intérêts bien compris de l'entreprise* ».

1.2. Les praticiens et les organisations

Ni le rôle du marché dans le processus actuel de globalisation, ni la pratique du marketing ne sont marginalisés. Bien au contraire, dans l'ordre économique et social contemporain, le marché et le marketing sont de plus en plus présents. Toutefois, trois éléments contribuent à restreindre l'horizon des *marketers*. Ils sont focalisés sur des gains de court terme (part de marché de la semaine, ventes du mois, cours de l'action du trimestre...). Ils ne considèrent pas l'ensemble de leurs parties prenantes en allant rarement au-delà de la cible qu'ils visent sur le marché. Ils ne mesurent pas assez la puissance de leurs outils et de leur propre pouvoir.

Au sein des entreprises, l'influence des services marketing diminue. Webster et al. (2005-35) soulignent que dans de

nombreuses organisations, la fonction marketing du siège a perdu des budgets, de l'influence dans le comité de direction, et sa confiance en elle-même. Trois facteurs y ont contribué : la pression financière, le pouvoir grandissant de la distribution, et l'incapacité du marketing à mettre en évidence sa contribution aux résultats de l'entreprise. Hormis les multinationales de la grande consommation, le marketing ne représente plus la filière qu'elle a pu être au cours des « trente glorieuses ».

Contrairement à ce que promettait la « révolution marketing » (Keith 1960), le marketing est loin d'être considéré comme la fonction exerçant une influence dominante sur l'entreprise. Dans de nombreuses grandes entreprises, il constitue, soit un service aux responsabilités étroites, soit une diaspora de savoir-faire et de compétences individuelles dispersés dans l'organisation. Avec le déploiement des « *marketers à temps partiel* », tout le monde fait aujourd'hui du marketing dans l'entreprise et peu se disent *marketer*. Le service marketing est souvent réduit à la portion congrue de la communication produit, des promotions, des catalogues, des tarifs et/ou est de plus en plus confondu avec la fonction vente ou le service clients (le marketing opérationnel).

En triomphant, le marketing s'est dissout dans l'entreprise et, plus largement, dans la société tout entière. Du point de vue de l'organisation, une telle évolution peut être considérée comme une réussite si elle signifie que le marketing est devenu une compétence collective résultant de modes d'apprentissage fondés sur l'exploitation des activités existantes et l'exploration de nouvelles activités. Mais ce peut être aussi une régression si elle conduit à cantonner cette dimension chez quelques individus providentiels relevant de la Direction générale.

La question n'est pas de reconstruire une fonction marketing centrale, mais de savoir comment répartir les compétences marketing dans l'organisation pour faire face à trois tendances lourdes : l'émergence de nouvelles puissances économiques (Chine, Inde, Brésil...), la révolution technologique de l'économie de l'information, la transformation des relations entre les organisations et entre les entreprises et les consommateurs. Face à de tels changements, la logique dominante du marketing management semblent épuisée notamment parce qu'elle met l'accent sur le seul niveau de l'entreprise.

1.3. Les étudiants et les participants à la formation continue

Les étudiants croient savoir ce qu'est le marketing puisqu'ils ont le sentiment d'en avoir personnellement souffert et joué dans leur chair, quotidiennement, et directement. La plupart

3. « *Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.* » (AMA, 2004).

estiment avoir déjà vécu leur expérience marketing par prouration ou mimétisme. L'image qu'ils en retirent n'est pas des plus reluisantes : « création de besoins inutiles », « savoir vendre l'invendable », « tromper par omission », etc. Parce que, comme les journalistes, ils utilisent fréquemment la partie de son lexique passée dans le langage courant (segmentation, ciblage, positionnement), certains croient connaître la discipline. Quelques stages dans une entreprise (assistant chef de produit, responsable de promotion, chef de secteur, acheteur...), contribuent à construire l'illusion d'un savoir maîtrisé.

Dans les séminaires organisés à l'intention des managers, les participants apprécient modérément le marketing « avant essai ». Pour certains, il s'agit de s'acculturer à une langue étrangère propre aux écoles de management : au-delà d'un savoir inutile, un vocabulaire attestant de son appartenance à une même communauté. D'autres ne se déplacent que pour acquérir les techniques opérationnelles uniquement applicables à leur domaine d'activité. Quelques-uns seulement souhaitent aborder des problématiques plus larges, acquérir une meilleure compréhension d'un monde globalisé dans un environnement interculturel mouvant. « Après usage », notamment après un élargissement de la perspective, le niveau de satisfaction des uns et des autres peut devenir élevé.

1.4. Les enseignants chercheurs et le marché académique

Les institutions d'enseignement peuvent satisfaire leurs besoins de formation de masse en s'approvisionnant auprès des maisons d'édition et des producteurs de supports pédagogiques. Ces industriels de la formation sont en mesure de fournir les manuels, cas, jeux, et supports multimédia que quelques « ingénieurs pédagogiques ensembliers », sauront mettre en scène localement. Le marketing faisant moins rêver les entreprises, leurs futurs cadres et les établissements de formation, ces derniers réorientent l'allocation de leurs ressources vers d'autres disciplines en industrialisant l'enseignement d'une discipline perçue comme mature.

La recherche se polarise plus autour de questions méthodologiques (les échelles de mesure, les tests statistiques...) que sur des questions substantielles (l'innovation, le matérialisme...). Les contributions sont catégorisées selon leur méthode (les équations structurelles) et non selon leur objet (la marque). Les articles étant arbitrés par des chercheurs qui partagent une même perspective, il s'ensuit un appauvrissement des débats au profit d'une reproduction des questions de recherche et donc des résultats. Ce processus conduit à tester sans cesse des hypothèses éculées, à construire des champs séparés qui se considèrent souvent comme adverses et à rendre les revues spécialisées illisibles pour les non-spécialistes. (MacInnis JoM 2005-14-16 ; Bauerly et al. JoM 2005-19-20).

Les doctorants qui veulent faire carrière sont incités à choisir leur camp méthodologique au lieu d'être invités (comme ils le souhaitent pourtant souvent au début de leur parcours) à élargir le champ de leurs intérêts. La remise en cause des camps, et des clans, est un travail immense qui passerait par une profonde réforme de la structure des séminaires doctoraux, des conférences d'intention scientifique, des politiques rédactionnelles des revues, de leurs processus d'arbitrage, et des critères de sélection des jeunes enseignants. Une telle ouverture des esprits, pourtant la seule propre à renouveler les perspectives de recherche, est peu probable.

L'essentiel de la recherche académique publiée dans les revues internationales (i.e. anglo-saxonnes) ignore superbement 86 % de la planète vivant en dehors des pays développés avec un revenu par tête inférieur à 1000 \$ par an (Mahajan et al. 2000). Comment sortir de la chapelle des études centrées sur les pays occidentaux et typiquement sur les États-Unis, voire sur la population (docile) des étudiants qui fournit à bon compte le terrain de nombreuses expérimentations ? Il est pourtant de plus en plus évident que les croyances et les normes culturelles sont des forces puissantes qui conditionnent les perceptions, les attitudes et les comportements de chacun. Les recherches portant sur les marchés émergents exigent une relativisation des *business models*, d'autres unités d'analyse, et d'autres instruments de mesure.

La fragmentation conceptuelle, méthodologique et opérationnelle du marketing renvoie à la balkanisation de son champ académique. Il n'est alors pas étonnant qu'une proportion significative des enseignants chercheurs français ne croient plus à leur propre discipline (Flipo et Revat 2004).

2. Diagnostic : une maturité avancée

On peut souligner trois facteurs parmi tous ceux qui semblent expliquer cette situation : la concurrence d'autres disciplines (notamment le management stratégique et le management par la qualité totale), les limites de la logique actuellement dominante dans la discipline, la définition même de la notion de marché.

2.1. L'offre du marketing sur le marché des disciplines

La vente et le marketing ont originellement constitué l'un des deux piliers de « l'apprentissage des affaires ». L'autre pilier étant constitué par la comptabilité, puis le contrôle de gestion et la finance. Ces disciplines concrètes, opérationnelles, efficaces, à fort contenu d'expertise, étaient « proches du terrain ». Progressivement, diverses alternatives, dont notamment le Management Stratégique et le Management par la Qualité Totale (TQM, *Total Quality Management*), sont venues concurrencer le marketing sur le marché des disciplines.

Où en est le Marketing ?

Le recouvrement entre la stratégie au niveau du marketing et la stratégie au niveau de l'activité (business level) est visible dans des décisions telles que la segmentation, le choix des cibles, le positionnement de l'offre, les modes d'accès au marché ou la politique de marque. Et l'étendue de ce recouvrement va probablement s'accroître (Varadarajan et Jayachandran 1999-123). Depuis 20 ou 30 ans, la pratique du marketing est repoussée vers les enjeux tactiques : doser les ressources (le marketing mix) pour atteindre des objectifs de court terme (volume de vente et part de marché). Les décisions relatives au développement d'une nouvelle activité (*business development*) étant largement partagées entre différentes fonctions, le marketing n'est que l'un des participants, parfois leader parfois marginal, de ces processus. Le management stratégique s'est emparé, via Porter (1985), des concepts de segmentation et de positionnement. Du point de vue du management stratégique, la dichotomie stratégie de l'activité ou de l'entreprise versus marketing opérationnel est consommée : la stratégie conçoit, le marketing exécute ; le stratège imagine des visions, le marketing les concrétise ; la stratégie combine des ressources, le marketing fournit la boîte à outils des techniques d'action sur le marché. De son côté, le TQM se focalise sur la satisfaction des clients, arbitres ultimes de la qualité, et des améliorations incrémentales. Face aux succès de l'industrie japonaise, la qualité est devenue dans les années 1980 un enjeu central des entreprises européennes et nord américaines. Au cœur de cette démarche, on trouve l'idée que toute organisation doit être considérée comme un ensemble de processus reliés entre eux et non comme des fonctions séparées. Les objectifs du TQM sont d'optimiser le flux des activités pour réduire les temps de cycle, prévenir les défauts et favoriser les améliorations continues. Le TQM offre un grand nombre d'outils opérationnels pour harmoniser les relations entre la logique marché et la logique technologique et faire fonctionner la « maison de la qualité » en s'efforçant de mettre en œuvre des améliorations incrémentales. Le TQM semble surtout apte à prendre en charge des processus répétitifs et bien circonscrits et ses résultats sont parfois mitigés. Mais il constitue une alternative au marketing pour écouter la « voix du client » (Griffin et Hauser 1993). Le marketing se trouve ainsi (re) positionné par les mouvements de ces deux disciplines. De moins en moins au cœur de l'imagination et de l'exploration créatrices de valeur, il est perçu comme l'une des activités de la chaîne de valeur, une activité « principale » mais qui renvoie à une position opérationnelle. La combinaison des activités n'est plus de son ressort, au mieux son packaging ou ses adaptations marginales. Il doit assumer la part de la chaîne de valeur qui lui est imposée par la division du travail interne. S'il tente de s'impliquer dans des questions de configuration des chaînes de valeur (le marketing stratégique), il s'affronte à plus légitime : la stratégie. Cette dernière étant à son tour menacée par la finance de haut de bilan qui, au travers de la croissance externe et/ou de la cession d'actifs, encourage le « mécano financier » aux dépens de la laborieuse

croissance organique ou de l'exploration d'opportunités radicalement nouvelles mais risquées.

2.2. Les limites de la logique actuellement dominante en marketing

Amplement véhiculée, depuis plus de cinquante ans, par les multiples éditions de manuels tous fondés sur une même matrice, cette logique dominante repose sur des représentations ambiguës et réductrices. En dépit de la récupération systématique des notions à la mode (*expérientiel, buzz, one to one...*) ou des courants dissidents (*interaction, réseau*), ce discours a peu à offrir face à deux enjeux clés :

1. la facette créative du marketing entrepreneurial, d'autant plus décisive que le changement technologique accélère le processus de destruction créatrice et ;
2. la transformation du/des contexte(s) de la globalisation et donc la diversité des formes du marché.

La démarche proposée par ces manuels est présentée comme universelle mais, une fois franchi le chapitre introductif où on souligne la diversité des pratiques et les paradoxes de la discipline, les pages suivantes se cantonnent dans des perspectives traditionnelles et étroites. La pratique du marketing peut prendre de multiples formes mais c'est le marketing codifié, le plus facile à absorber, qui occupe la plupart des pages de ces manuels. En revanche, le marketing entrepreneurial n'est évoqué que comme la phase initiale et temporaire de la vie d'une entreprise. La démarche traditionnelle part d'un marché déjà constitué et de besoins repérables chez des clients que l'on peut et sait segmenter et cibler. L'élaboration d'un positionnement, d'une offre, et de programmes destinés à servir les clients, voire à stimuler la demande, semble se déduire de ces choix initiaux. Le problème c'est que cette démarche ne répond qu'à un seul type de situation, celle où il suffit de s'adapter aux besoins articulés par les clients.

Certes, tout manuel repère au moins deux types de marketing :

1. le marketing réactif qui consiste à identifier un besoin et à le satisfaire, c'est-à-dire appliquer le programme du marketing traditionnel et/ou celui du TQM ;
2. le marketing créatif qui consiste à imaginer des propositions, des innovations, des solutions, auxquelles le client n'a pas songé et qu'il ne peut pas articuler. Mais, un manuel typique est principalement consacré au type 1, c'est-à-dire : analyser, planifier, mettre en œuvre, et contrôler.

On répète pourtant, depuis les années 1970, que l'adhésion religieuse au principe de l'orientation centrée sur les clients familiers a des effets désastreux sur le processus de développement des innovations autres qu'incrémentales (Bennett et Cooper 1979, Hayes et Abernathy 1980, Hamel et Prahalad, 1991). Mais, pour faire face à cette critique, les manuels se contentent de mettre en exergue le fleuron des entreprises internationales du moment, en laissant entendre que les

succès de Sony, Nike, 3M ou Google sont imputables aux 700 pages qui suivent. Il est certes nécessaire d'écouter le client pour comprendre sa demande (qui dans une entreprise peut affirmer qu'il faut s'en désintéresser?). Il faut que l'entreprise s'efforce d'apprendre comment et pourquoi sa demande évolue. Mieux encore, il lui faut anticiper des évolutions que le client ignore lui-même. Malheureusement pour ceux qui cherchent des solutions simples, l'entreprise tombe dans le simplisme en répondant positivement à toute demande sans aucun discernement. L'orientation vers/par le client est une notion tellement générale et malléable que de multiples préceptes peuvent en découler et justifier des démarches contradictoires. Or, il y a de grandes différences entre les modes d'apprentissages fondés sur l'exploration et ceux fondés sur l'exploitation, pour reprendre la précieuse distinction de March (1991).

2. 3. La définition du marché et des marchés

La volonté d'universaliser les principes du marketing management traditionnel implique une représentation universelle du marché. Mais l'évolution contemporaine montre que la représentation dominante est insuffisante. Tandis que les économistes considèrent le marché comme l'ensemble des acheteurs et des vendeurs, les manuels de marketing mettent l'accent sur les décisions prises au niveau de chaque firme (les éléments du marketing mix) face à un marché bien repéré et défini (l'ensemble des acheteurs actuels et potentiels). Les enjeux relatifs à la structure et à la dynamique des industries sont hautement stylisés. Au mieux, il n'est tenu compte que de quelques abstractions (oligopole, monopole, leader, challenger, suiveur, spécialiste). Les caractéristiques empiriques et historiques des industries, la disparition des frontières entre certaines industries, et la généralisation de la logique de réseau ne sont pas ou peu évoquées.

L'étude des techniques de marketing a été dominée depuis près d'un siècle par une perspective très marquée par son contexte (les États-Unis). Bien adaptée aux marchés de masse où opère un petit nombre d'entreprises, elle ignore les situations qui concernent pourtant majoritairement la planète. Si le marché et les marchés sont au cœur du marketing, alors il convient de dépasser cette seule perspective au profit de représentations capables de tenir compte d'autres contextes et d'autres histoires et, aussi, des réseaux de valeur dans lesquels l'entreprise est imbriquée.

La logique dominante en marketing n'est pas seulement réductrice. Elle constitue aussi un obstacle à de nouveaux développements en confortant des croyances naïves. Ceux qui prennent l'orientation client au pied de la lettre attendent désespérément que le client leur dise ce qu'ils ont à faire. Ceux qui croient qu'il suffit d'absorber les exemples de succès

fournis dans les manuels et les cas élaborent sans cesse des offres et des tactiques me-too. Ceux qui n'aperçoivent pas que ce sont les nouveaux entrants, et non les entreprises bien établies, qui transforment les règles du jeu dans une industrie ne portent pas leur regard au-delà des clients et des concurrents existants. Tous doivent d'abord désapprendre ce qu'ils croient savoir du marketing pour acquérir des concepts et des méthodes qui favorisent l'imagination.

Dire que le marketing management est une discipline à maturité semble une évidence. Dire que cette situation s'explique par une moindre capacité à animer les processus de création de valeur paraît une litote. Il est donc nécessaire d'explorer de nouvelles pistes.

3. Deux propositions : réseau de valeur et co-construction de la valeur

Par où commencer ? Une des voies de la réforme consiste à élargir le point de vue des *marketers* afin de renouveler leur regard sur l'entreprise et l'ensemble des acteurs avec lesquels elle est en interdépendance : les clients certes mais aussi les fournisseurs et tous les acteurs susceptibles d'augmenter ou de diminuer la valeur attribuée à l'activité d'une organisation. Les notions de réseau de valeur et de co-construction de la valeur permettent de proposer d'autres perspectives.

3. 1. Chaîne de valeur et réseau de valeur : le marketing comme destruction créatrice de la division du travail

Lorsque Wilkie et Moore (1999) évaluent les contributions du marketing à la société au cours des 100 dernières années, ils élargissent la vision de son champ. Au lieu de retenir une perspective étroite et superficielle qui considère le marketing au travers de ses manifestations les plus évidentes (la publicité et la vente au niveau de chaque entreprise), ils mettent en évidence l'envergure et l'importance (*scope and size*) du marketing en tant que système, et en tant qu'institution sociale faisant fonctionner ce système. Prenons l'exemple d'une famille américaine qui prend son petit-déjeuner. Une multitude d'activités ont été nécessaires pour qu'une tasse de café accompagnée de quelques viennoiseries soient servies. Entre celui qui cultive le café, le sucre ou le blé et la famille attablée se déploient des centaines d'activité de vente, achat, transport, stockage, financement, information, standardisation, emballage, prévision, marquage, contrôle, réglementation, etc. C'est le développement d'un tel système qui a contribué à l'amélioration du bien-être matériel de tous, bien que tous ses aspects ne soient pas positifs. C'est la division du travail, mise en exergue par Adam Smith (1776), qui poursuit son rôle transformateur.

D'autres conclusions sont à relever :

1. un tel système implique plus de parties prenantes que les seuls *marketers* repérés comme tels dans les entreprises ;
2. il s'ensuit que le marketing ne saurait être réduit au *marketing management*, tel qu'il est présenté dans les manuels et qui cantonne ses enjeux aux variables contrôlables par les *marketers* ;
3. les changements qui s'opèrent sous nos yeux transforment de larges sous ensembles de ce système ; c'est donc à ce niveau que le praticien comme le chercheur doivent porter leur regard.

Illustrons ce dernier point par la transformation actuelle du secteur de la musique enregistrée, en proie, selon les majors et certains artistes, à la « piraterie ». Si le *business model* de l'industrie musicale est en voie d'obsolescence, c'est moins à cause des « pirates » que pour des raisons liées à l'apparition des nouvelles technologies de la communication et aux mutations de comportement qui en résultent. La production culturelle se transforme en un marché ouvert du fait de l'effondrement des barrières à l'entrée – temporelles, spatiales, financières, légales, institutionnelles – qui protégeaient les acteurs de la production traditionnelle. Quant à la distribution, la dématérialisation des échanges rend caduques les opérations consistant à graver, stocker, transporter, éclater, et achalander des rayons, exigeant que les consommateurs se déplacent pour fréquenter un point de distribution.

Il est possible de cantonner la mission du *marketer* dans la recherche des astuces permettant de convaincre les clients à « acheter comme d'habitude » (*business as usual*). Les effets de telles actions devraient être minces, voire contre productifs. Une telle manifestation du marketing risque de dégrader un peu plus son image auprès des consommateurs, des entreprises, des aspirants *marketers* et de ses enseignants et chercheurs. Il serait plus pertinent d'élargir le point de vue en adoptant un niveau d'analyse plus global. D'une part, en raisonnant en termes de flux et processus et, d'autre part, en considérant « l'entreprise étendue » au sein de ses réseaux de valeur.

3. 2. Définition et rôle d'un réseau de valeur

Nous allons examiner deux concepts, chaîne logistique et chaîne de valeur (*supply chain, value chain*), afin de préciser la définition et le rôle d'un réseau de valeur (*value network*). On appelle gestion de la chaîne logistique (*Supply Chain Management, SCM*), les outils et méthodes visant à améliorer et automatiser l'approvisionnement en réduisant les stocks et les délais de livraison. On parle ainsi de travail en « flux tendu » pour caractériser la limitation au minimum des stocks tout au long des filières de production. Dans cette perspective, le *marketer* gère la demande (influence son niveau, son moment d'expression et sa structure, afin de la faire coïncider avec les

objectifs de l'entreprise), tandis que la chaîne logistique est chargée de délivrer physiquement l'offre aux clients. Le premier est orienté vers le dosage différencié des actions marketing par segment, la seconde vers la combinaison des ressources internes permettant de répondre aux demandes de ces segments en fonction des objectifs de l'entreprise. Une répartition des rôles que l'on retrouve dans la distinction *front office/back office* sans qu'il ne soit pas toujours possible de définir avec précision la frontière entre ces deux ensembles d'activités.

Le marketing (stratégique) devrait participer à la construction d'une chaîne logistique adaptable à chaque segment cible à l'issue de la démarche segmentation, ciblage, positionnement. Le marketing (opérationnel) devrait prendre en charge une partie des processus de management de la chaîne logistique en mettant en œuvre quotidiennement le marketing mix : modifier un tarif, réaliser une promotion, soutenir un plan d'action commercial, etc. Le *marketer* disposant en général d'une plus grande latitude d'action vis-à-vis de la dimension « symbolique » des offres : le discours publicitaire, les emballages, et la marque.

Une chaîne logistique est, en pratique, la traduction opérationnelle d'une chaîne de valeur (Porter 1985). Concevoir une chaîne de valeur consiste à articuler de manière cohérente des ressources internes et externes au regard d'un certain nombre de segments cibles relativement à la concurrence. Le marketing étant censé positionner les offres de l'entreprise, il doit/devrait être étroitement associé à cette construction. Il y contribue notamment en fournissant de multiples informations pour décider de l'articulation des ressources en fonction des segments visés : leur combinaison, leur degré d'engagement, leur flexibilité/réactivité, leur différenciation et donc leur coût. Dans une économie de plus en plus structurée en réseaux, il convient de dépasser la logique de filière qui sous-tend la notion de chaîne de valeur. Plutôt que de considérer les clients, les fournisseurs et les quelques entreprises qui contribuent à augmenter ou diminuer la valeur des offres d'une entreprise, il faut s'intéresser à tous les acteurs interdépendants dans la création et la captation de cette valeur : le réseau de valeur qui définit une sorte d'entreprise étendue. Un tel élargissement a deux avantages. D'abord, il prend en charge la diversité des interactions marchandes : des fournisseurs achètent à leurs propres clients, des entreprises concurrentes coopèrent, des entreprises de commerce réalisent des opérations de fabrication, etc. Des interactions, limitées ou étendues, qui mélangeant des formes concurrentielles et coopératives. Ensuite, comme le montre la figure 1, il prend en charge la diversité des relations avec d'autres acteurs : fournisseurs, pouvoirs publics, associations de consommateurs, experts et prescripteurs indirects, instances de normalisation, organismes de régulation, syndicat professionnel, lobby, etc.

En combinant des ressources internes avec celles fournies par d'autres acteurs, le marketing intègre l'entreprise dans de

multiples réseaux: distributeurs, revendeurs, assembleurs, agence de publicité et de design, sociétés de télémarketing, supports publicitaires, sociétés d'études, fournisseurs de fichiers, de logiciels, de statistiques, etc. La notion de réseau de valeur permet de clarifier les enjeux du marketing. La stratégie détermine un positionnement permettant de développer les compétences distinctives de l'entreprise au regard de ses concurrents directs et indirects, de ses clients et de ses fournisseurs. Le marketing consiste à repérer et mobiliser les ressources-clés sur chacun de ses marchés. Non seulement celui des clients, mais aussi celui des fournisseurs, ainsi que les facteurs fournis par le marché du travail ou des capitaux.

Au sein des activités de la chaîne de valeur, le marketer mobilise les méthodes, outils et comportements opérationnels permettant d'identifier, créer, voire co-créer, proposer, et délivrer la valeur pour chaque segment de marché cible. Il y parvient au moyen de la recombinaison permanente des ressources externes et internes visant à tangibiliser le positionnement concurrentiel visé aux yeux de chacune des parties prenantes. Il lui incombe dans chacune des situations d'optimiser la valeur échangée avec ces parties prenantes en développant éventuellement une relation durable.

La généralisation des outils du marketing relationnel aux clients, fournisseurs, actionnaires, employés actuels et potentiels, permet éventuellement d'accomplir cette fonction plus efficacement pour un moindre coût à travers un double mouvement d'automatisation des tâches et de diffusion d'outils informatisés.

3. 3. Apports de la notion de réseau de valeur

La notion de réseau de valeur permet de clarifier l'articulation entre stratégie et marketing. Énoncer que la stratégie consiste à construire un positionnement stratégique est une chose, construire le réseau de valeur qui lui donne corps et faire vivre ce réseau en est une autre. Cette notion permet d'aborder les problématiques organisationnelles sous l'angle des flux et des processus, au-delà des produits et services, des activités ou des marchés. La question n'est plus de savoir où positionner le service marketing dans l'entreprise, mais quels réseaux de valeur construire et comment les faire fonctionner pour chaque cible de manière cohérente. Cette notion introduit un lien entre des directions fonctionnelles aujourd'hui souvent séparées alors qu'elles concourent chacune sur leur marché à mobiliser des ressources. Elle les oriente vers le développement d'une combinaison de ressources, spécifique à chaque activité principale (production, logistique, marketing, vente, service) en fonction de son potentiel de création de valeur.

De plus, la notion de réseau de valeur éclaire la diversité des champs du marketing (produits versus services ; B to B versus

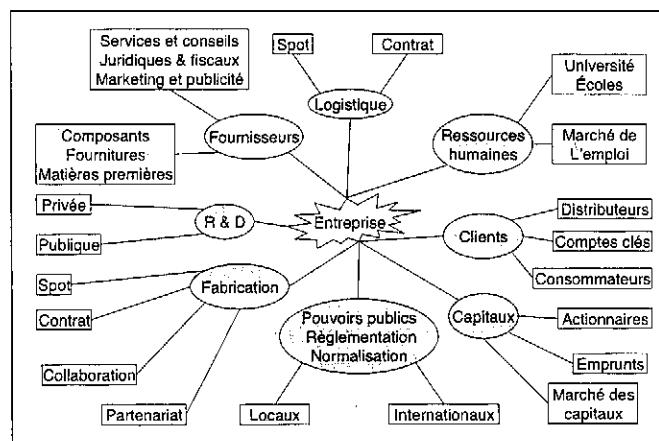


Figure 1: L'entreprise étendue à ses réseaux

B to C). Cette diversité résulte moins de la nature de l'objet échangé (produit/service, standardisé/complexé) ou des acteurs de l'échange (individus, ménages, entreprises, administration...) que de la configuration des réseaux articulant une chaîne de valeur. De nombreuses situations propres à la grande consommation correspondent à une standardisation des chaînes de valeur, tandis que l'émergence des Gestionnaires de comptes clés (*Key Account Managers*) conduit à l'adaptation – sinon la construction – d'une chaîne de valeur propre à un seul client. Tout échange portant sur des solutions (soit en dernier ressort des services), la spécificité de certains secteurs dits de services (banque ou conseil par exemple) tient au fait que la part des ressources travail (capital immatériel) l'emporte sur celle des ressources en équipements (capital matériel). Le marketing de projet ou d'affaires correspond à la construction d'une chaîne de valeur unique et provisoire combinant des ressources plus ou moins standardisées. L'objet du marketing entrepreneurial devient alors le développement de nouvelles chaînes de valeur insérées dans un réseau de valeur.

Toute chaîne de valeur n'est qu'un moment, plus ou moins long, dans le cycle d'évolution d'une industrie dont les frontières et la logique sont, sans cesse, en transformation. L'entreprise doit continuellement tirer parti de ses apprentissages pour circuler sur le terrain stylisé par la figure 2 (Jaworski et al. 2000) en combinant des activités d'exploitation et d'exploration.

Etre conduit par le marché (*to be market driven*) consiste à comprendre les préférences et les comportements des acteurs, et à réagir au sein d'une structure donnée du marché. La structure du marché ou de l'industrie, c'est l'ensemble des acteurs et les rôles joués par chacun d'eux au sein de la chaîne de valeur et du réseau de valeur. Conduire le marché (*to drive market*) consiste à influencer, et si possible à façonner (*shape*), la structure du marché et/ou le(s) comportement(s) des acteurs de manière à améliorer la position concurrentielle de

l'entreprise (ou de son domaine d'activité). Façonner la structure d'un marché consiste à construire (seul ou au travers de négociations, coopérations, partenariats, alliances, coalitions) une chaîne de valeur originale. Ceci peut se traduire par trois types de manœuvres :

1. éliminer des acteurs (des distributeurs par intégration vers l'aval – Amazon, Dell –, des fournisseurs par intégration vers l'amont, ou des concurrents par fusion et acquisition);
2. ajouter des acteurs (de nouveaux assembleurs, des licenciés);
3. transformer les fonctions remplies par certains acteurs (de nouveaux services offerts dans un point de vente).

Pour façonner les comportements, l'entreprise peut :

1. soit agir directement sur les comportements en modifiant les opportunités et contraintes présentées aux clients (Ikea, Artrprice) ou à la concurrence (élargir ou réduire une gamme, faire du lobbying en faveur d'une profession, construire des barrières à l'entrée);
2. soit agir sur les représentations des clients (modifier leurs préférences vis-à-vis d'une marque ou d'une catégorie de produit), ou celles de la concurrence (en pesant sur la construction d'une convention, d'une norme, d'une règle ou d'une certification favorable).

3. 4. La création de valeur par la co-construction des offres avec les clients et les consommateurs

La définition du marché, fournie par le marketing traditionnel, donne toute l'initiative à l'entreprise. Cette dernière conçoit les offres, organise les processus de production, élabore les messages publicitaires, sélectionne les canaux de distribution. Elle construit sa chaîne de valeur et manipule les éléments de son marketing mix avec une grande autonomie, c'est-à-dire au travers d'interaction très limitée avec les consommateurs. Ceux-ci ne sont réellement et personnellement impliqués que lors de l'échange. Dans cette logique, les consommateurs sont extérieurs au processus de création de valeur. Ils ne sont

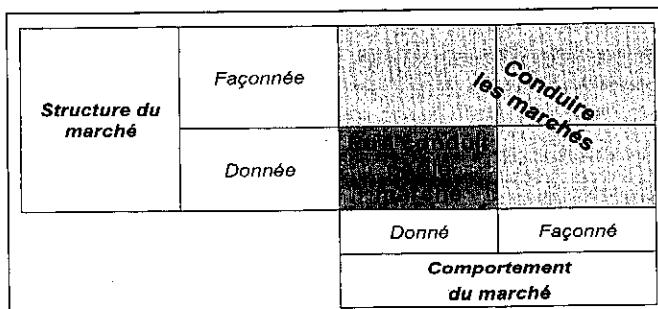


Figure 2 : La diversité des formes de l'orientation marché
(adapté de Jaworski, Kholi & Sahay 2000)

consultés qu'au travers d'échantillons plus ou moins représentatifs des segments cibles. L'entreprise détecte, pressent, interprète les besoins et conçoit les réponses pour un segment cible qu'elle a défini. Les interactions avec cette cible sont limitées aux informations que l'entreprise estime nécessaires à la conception d'une offre susceptible de satisfaire les consommateurs mieux que les concurrents et ceci, afin d'atteindre ses propres objectifs. C'est ce qu'on appelle être orienté client. En fait tout le processus est centré sur l'entreprise qui met ainsi en place les conditions qui vont lui permettre non seulement de créer de la valeur selon ses propres critères mais, de plus, extraire beaucoup de valeur lors de l'échange.

Quel est aujourd'hui le problème posé par une telle conception ? Le fait que les consommateurs comprennent de mieux en mieux comment fonctionne le marché et ont de plus en plus de moyens pour s'informer, se connecter, être des agents actifs pour apprendre comment extraire de la valeur lors de l'échange. La division du travail entre entreprise et clients est en train de se déplacer car les consommateurs savent/sauront de mieux en mieux examiner, analyser, évaluer, comparer ce qui leur est proposé comme le montrent les sites d'enchères (eBay) ou les réservations de billets d'avion en ligne. Ils sont moins dépendants de la seule information fournie par les entreprises ou par les associations de consommateurs. Ils peuvent désormais échanger de l'information entre eux, rapidement et pour un faible coût comme le montrent les sites animés par les « communautés de marques » ou les « tribus » de consommateurs.

Tous ces comportements sont les prémisses de nouvelles pratiques de consommation dont les échanges peer to peer ne sont que l'un des exemples. Plus les clients auront conscience de leur poids dans la négociation et plus les entreprises de certains secteurs (de l'automobile à la chirurgie esthétique en passant par les jeux vidéo) ressentiront les effets de cette pression sur les prix et les termes de l'échange. Pour échapper à cette pression, les entreprises n'ont que deux solutions : baisser les prix ou co-créer la valeur avec les clients afin de faire converger les intérêts de la production et de la consommation.

Les entreprises et les marketers ne sont plus seulement mis en cause par la concurrence ou la critique du marketing mais par des consommateurs de plus en plus informés et actifs. Le marketing ne consiste pas à pressentir, détecter, interpréter la demande et à répondre aux besoins dits « latents ». Il ne consiste pas non plus à enrôler les utilisateurs pionniers ou avant-gardistes dans un rôle de représentant de commerce au service de l'entreprise. Il consiste à développer des méthodes permettant une co-construction des offres avec les clients et les consommateurs tout en sachant que ceux-ci sont d'emblée (comme tout membre d'un réseau de valeur) dans une relation de coopération et de concurrence avec l'entreprise. En coopération pour créer de la valeur (un plus gros gâteau), en concurrence pour récupérer de la valeur (le partage du gâteau).

Il s'ensuit que l'espace de l'innovation ne se limite pas à celui des offres (produits et services) afin d'abaisser les coûts ou de proposer une qualité supérieure en modifiant les facteurs contrôlés par la chaîne de valeur de l'entreprise, là où elle peut mobiliser ses propres compétences. L'espace élargi de l'innovation à explorer, c'est celui des solutions où l'entreprise peut/doit mobiliser et combiner les compétences qui résident dans ses réseaux de valeur, y compris les réseaux des clients et des groupes de consommateurs.

4. Quelques implications

Nous pouvons, maintenant considérer quelques unes de nos questions initiales du point de vue de l'ensemble des parties prenantes du marketing pour examiner quelques implications.

4. 1. Pour les organisations et les praticiens : une destruction créatrice par exploration/exploitation

Du point de vue des organisations, le marketing est un ensemble de compétences qui a tendance à quitter un lieu unique (service, département) pour se disséminer dans toute l'organisation. Cette dissémination peut accompagner un déclin de son influence, lorsqu'on cantonne le marketing dans quelques activités d'exploitation à un horizon de court terme. Elle peut, au contraire, favoriser des modes d'apprentissage collectif fondés non seulement sur l'exploitation des situations acquises mais aussi sur l'exploration de nouvelles opportunités. Reste à savoir comment équilibrer ces deux modes d'apprentissage et faire en sorte que ces compétences ne soient pas disséminées seulement horizontalement, au service de

l'exploitation de la chaîne de valeur, mais aussi verticalement vers ceux qui, prenant en charge la stratégie, favorisent la création de nouvelles chaînes de valeur et de nouvelles activités.

Le marketing apparaît alors non comme une compétence individuelle incarnée chez quelques spécialistes, mais comme un ensemble de compétences collectives, forgées dans la durée, et qui résultent d'un apprentissage organisationnel. Elles ne sont pas l'apanage des membres de l'organisation repérés par le titre de *marketers*. Elles sont aussi une dimension indispensable aux dirigeants chargés de concevoir la stratégie. Certes, il n'est pas évident de mettre au jour ce qui caractérise un dirigeant capable de comprendre réellement la logique du marché.

Pour faire simple disons qu'il comprend : qu'un marché se conçoit comme un réseau fait de multiples relations et de compétences qu'il faut savoir combiner avec celles de l'entreprise ; que l'entreprise doit sans cesse s'efforcer d'apprendre des clients, des concurrents et de nombreuses autres parties prenantes ; que les segments de marché sont des construits instables et non une réalité ; que ces construits étant toujours provisoires les cibles de l'entreprise sont mouvantes et actives. Avec la notion de réseau de valeur, la tâche du *marketeur* n'est plus seulement focalisée sur l'échange mais sur le changement. La formule est plus frappante en anglais : « *Is marketing fundamentally about exchange or change ?* ».

4. 2. Pour les consommateurs et les citoyens : un autre regard sur la consommation

Le concept de réseau de valeur a l'avantage d'être compatible avec une observation de moins en moins contestable : la consommation est une production, et la valeur est définie par le client et co-crée avec lui, plutôt qu'enchaînée dans l'*output* de l'entreprise. En d'autres termes, l'utilité d'un bien ou d'un service n'est pas contenue dans celui-ci, elle est perçue et déterminée par le consommateur (qui lui aussi gère, ou plutôt bricole, ses propres réseaux de valeur) et l'entreprise ne peut faire que des propositions au travers de la/des chaînes de valeur qu'elle a construites.

Le marketing est avec l'innovation l'une des deux fonctions centrales de l'économie de marché, il bénéficie donc des appréciations ambivalentes de chacun de nous en tant que consommateur : on profite du système (il crée des biens, des services, et des emplois) et on en déteste certaines de ses formes et certains de ses excès. La question sous-jacente étant : au regard de quelle partie prenante et avec quel(s) critère(s) faut-il évaluer la performance du marketing et de l'entreprise ? Le seul consommateur ou le citoyen, les progrès matériels ou le bonheur, à court terme ou à long terme ? Ceux qui réfutent toute critique s'efforcent de brouiller tous ces enjeux et ont de

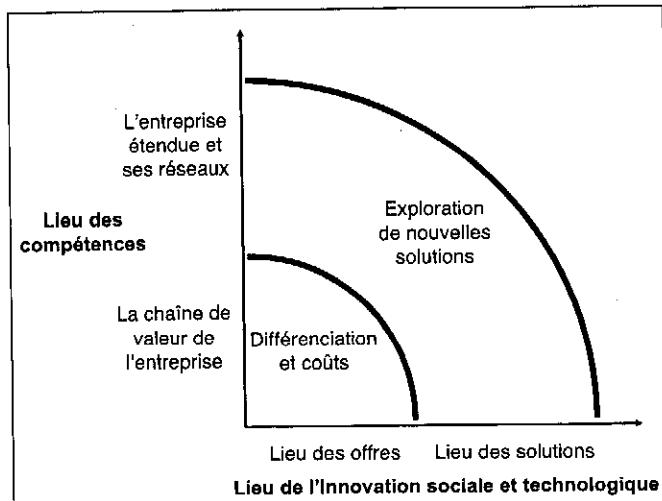


Figure 3 : Un espace élargi pour l'exploration

grandes difficultés à admettre que le rôle des *marketers* est de faire marcher les marchés au profit des entreprises.

Kotler (in Bentley Collège 2004) témoigne d'une liberté de pensée plus large en abordant quelques questions clés. Pourquoi les entreprises font-elles des produits discutables ? Parce qu'elles y trouvent leur intérêt. Comment réduire la présence de tels produits ? En encourageant des contre pouvoirs et une action réglementaire. Les entreprises plus responsables ont-elles de meilleures performances à long terme ? C'est loin d'être prouvé, la corrélation entre la performance financière et la performance sociale est tantôt positive, négative ou absente. Le seul argument en faveur des investissements « responsables » consiste en une sorte de pari pascalien.

4. 3. Pour les enseignants chercheurs : d'autres perspectives

Entre les tenants des utopies révolutionnaires et ceux du statu quo, la position de réformateur défini comme la ré-interprétation du passé pour mieux éclairer l'avenir est toujours difficile. Quelle peut être la contribution de ces notions pour un enseignant ? D'abord, proposer des compléments, voire des alternatives, à ce qui depuis un demi-siècle est figé dans les manuels traditionnels de marketing, dont les fondements ont été largement critiqués (Marion 1995, Brown 2002). D'autres représentations existaient avant ce courant de pensée dominant (Alderson, 1965), d'autres logiques sont déjà en émergence. Ainsi, Vargo et Lush (2004) proposent des pistes pour réorganiser les cours de marketing, en mettant notamment l'accent sur le rôle des compétences de l'entreprise pour co-construire la valeur, initier et entretenir un dialogue permanent avec le client, subordonner les concepts de *supply chain* aux concepts de réseau de valeur, et centrer le cours de marketing stratégique sur la théorie des ressources.

Quel peut être l'effet de ces notions sur les chercheurs spécialistes de la consommation ? Les perspectives de recherche doivent être élargies à d'autres enjeux que la question des effets de tel ou tel élément du marketing mix. Il faut explorer les aspects socioculturels, expérientiels, symboliques et idéologiques de la consommation. Il faut aller au-delà de l'achat (et de ses déterminants) pour s'intéresser à l'ensemble du cycle de la consommation : acquisition, consommation, possession et élimination (Arnould et Thompson 2005). Ce faisant, il deviendra possible de mettre au jour ce qui relève de la logique des réseaux de valeur qui sont propres à l'acheteur, au chaland, au consommateur et à l'utilisateur. Pour illustrer ce point, et conclure, revenons sur l'exemple de la famille qui prépare son petit déjeuner. Elle agit en tant que producteur de sa propre satisfaction en mobilisant, pour elle-même, un réseau de valeurs. Elle combine des ressources en provenance des échanges marchands qu'elle a pu réaliser (du café, du sucre,

des viennoiseries, une cafetière, etc.) avec des ressources propres et non marchandes (un savoir-faire, souvent hérité, pour faire le café, disposer la table et organiser ce moment dit de consommation mais qui est aussi une production). Aussi simpliste soit-il, cet exemple illustre en quoi les notions de réseau de valeurs et de co-création de valeurs sont pertinentes pour décrire aussi bien ce qui se passe du côté de l'offre que du côté de la demande afin d'explorer de nouveaux espaces potentiels.

Références bibliographiques

- Alderson W. (1965), *Dynamic Marketing Behavior. A Functional Theory of Marketing*, Homewood Ill. : Richard D. Irwin.
- Arnould E. J. and Thompson C.J. (2005), Consumer culture theory (CCT): Twenty Years of Research, *Journal of Consumer Research*, 31, 4, 1-16.
- AMA (2005), American Marketing Association's webpage www.marketingpower.com
- Bennett R. C. and Cooper R. G. (1979), The Misuse of Marketing: An American Tragedy, *Business Horizons*, 24, 6, 51-61.
- Bentley College (2004), www.bentley.edu/events/makreform.
- Brown S. (2002) Vote, Vote, Vote for Philip Kotler, *European Journal of Marketing*, 36, 3, 313-324.
- Cohen L. (2003), *A Consumers' Republic. The Politics of Mass Communication in Postwar America*, New York : Alfred A. Knopf.
- Drucker P.F. (1954), *The Practice of Management*, New York : Harper & Brothers.
- Drucker P.F. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York : Harper & Row.
- Griffin A. and Hauser J.R. (1993), The Voice of the Customer, *Marketing Science*, 12, 1, 1-27.
- Flipo J.P. et Revat R. (2003), Ethique et marketing: l'enquête, *Cahiers de Recherche* 2003/11, Lyon : EM LYON.
- Hamel G. and Prahalad C.K. (1991), Corporate Imagination and Expeditionary Marketing, *Harvard Business Review*, 69, 4, 81-92.
- Hayes R. H. and Abernathy W. J. (1980), Managing Our Way to Economic Decline, *Harvard Business Review*, 58, 4, 67-77.
- Jaworski B., Kholi A. K. and Sahay A. (2000), Market-Driven Versus Driving Markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 45-54.
- Johansson J. (2004), *In Your Face: How American Marketing Excesses Fuels Anti-Americanism*, FT and Prentice hall.
- Journal of Marketing (2005), Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure, *Journal of Marketing*, 69, October, 1-25.
- Keith R.J. (1960), The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, 24, 35-38.
- Mahajan V., Pratini De Moraes and Wind J. (2000), The Invisible Global Market, *Marketing Management*, Winter, 31-35.
- March J. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organizational science*, 2, 1, 71-87.
- Marion G. (1995), Le marketing management en question, *Revue Française de Gestion*, 102, 15-30.
- Porter M. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : The Free Press.
- Smith A. (1776), *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, online : The Adam Smith Institute, adamsmith.org.
- Smith J.W., Clurman A. and Wood C. (2005), *Coming to Concurrence. Addressable Attitudes and the New Model for Marketing Productivity*, Evanston, IL : Racom Communications.
- Varadarajan P.R. et Jayachandran S. (1999), Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 120-143.
- Vargo S.L. and Lusch R.F. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1-17 and Invited Commentaries, 18-27.
- Webster Jr. F.E., Alter A.J. and Ganesan S. (2005), The Decline and Dispersion of Marketing Competence, *Sloan Management Review*, 46, 4, 35-43.
- Wilkie W.L. and Moore E.S. (1999), Marketing's Contribution to Society, *Journal of Marketing*, 63, Special Issue, 198-218.