

1 LE MARKETING DANS L'ENTREPRISE ET DANS L'ÉCONOMIE

Le marketing est une discipline de gestion qui comprend un système de pensée, d'analyse et d'action. L'objectif de ce premier chapitre est de décrire le *système de pensée*, de préciser les fondements idéologiques du concept marketing et d'en analyser les principales implications au plan du fonctionnement et de l'organisation de l'entreprise. En tant que *système d'action*, le marketing remplit un certain nombre de tâches nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise opérant dans une économie de marché basée sur l'échange volontaire et concurrentiel. Un deuxième objectif du chapitre est de décrire ces tâches, dont l'importance et la complexité ont évolué avec les changements de l'environnement technologique, économique, concurrentiel et international.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous nous poserons les interrogations suivantes :

- Quels sont les fondements théoriques et idéologiques de la démarche marketing et leurs déviations ?
- Le marketing génère-t-il un cercle vertueux ou vicieux ?
- Quelles sont les tâches exercées par le marketing dans une économie de marché ?
- Comment le marketing a-t-il évolué depuis le marketing passif jusqu'au marketing sociétal ?
- Qu'est-ce qui différencie le marketing stratégique du marketing opérationnel ?
- Quelles sont les différences entre marketing stratégique réactif et proactif ?
- Quels sont les avantages limites de chacun de ces concepts ?

1

LES FONDEMENTS IDÉOLOGIQUES DU MARKETING

Entré dans le vocabulaire courant de la langue française, le terme marketing est un mot chargé, galvaudé et souvent mal compris, non seulement par ses détracteurs, mais également par certains de ses adeptes. Trois acceptions populaires se retrouvent habituellement.

1. Le marketing, c'est la publicité, la promotion et la vente sous pression, c'est-à-dire un ensemble de *moyens de vente* particulièrement agressifs, utilisés pour conquérir des marchés existants. Dans ce premier sens, très mercantiliste, le marketing s'appliquerait principalement dans les marchés de grande consommation et beaucoup moins dans les secteurs plus nobles des produits de haute technologie, de l'administration publique, des services sociaux et culturels.
2. Le marketing, c'est un ensemble d'*outils d'analyse*, de méthodes de prévision et d'études de marché mis en œuvre afin de développer une approche prospective des besoins et de la demande. Ces méthodes, souvent complexes, seraient réservées aux grandes entreprises mais inaccessibles aux petites et moyennes entreprises. Il s'agirait là souvent d'un discours hermétique fait de mots américains, dont le coût est élevé et la valeur pratique peu évidente.
3. Le marketing, c'est le grand corrupteur, l'*architecte de la société de consommation*, c'est-à-dire d'un système marchand dans lequel les individus font l'objet d'une exploitation commerciale par le vendeur. Pour vendre toujours plus, il faudrait fabriquer continuellement de nouveaux besoins. À l'aliénation des individus en tant que travailleurs du fait de l'employeur s'ajouterait l'aliénation des individus en tant que consommateurs, du fait du vendeur. Le langage courant trahit fréquemment cette dévalorisation implicite.

« C'est un coup marketing » pour signifier une tromperie. « C'est du pur marketing » lorsque deux produits identiques sont vendus à des prix différents. « ...pour des raisons (bassement) marketing » qui sont, en fait, bien plus souvent financières... « Il va falloir (se résoudre à) faire du marketing » pour rattraper un lancement raté de nouveau produit, mal conçu à l'origine. « C'est une bonne opération marketing » pour une action ponctuelle rentable.

Ces vues schématiques cachent une réalité marketing bien plus large où il faut voir la démarche marketing complète en trois facettes (voir tableau 1.1). Une composante *action* (la conquête des marchés), une composante *analyse* (la compréhension des marchés) et une composante *culture* (une philosophie de gestion).

Tableau 1.1 – Les trois composantes d'une démarche marketing

| Composantes | Orientation | Activités | Lieu dans l'organisation |
|-------------|------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| Action | La conquête des marchés | Les méthodes de ventes | Le département vente |
| Analyse | La compréhension des marchés | Les méthodes d'analyse et décision | Le département marketing ou stratégie |
| Culture | Une philosophie de gestion | Les orientations de la pensée | La direction générale |

La tendance la plus fréquemment rencontrée est de réduire la démarche marketing à la composante action, c'est-à-dire à un ensemble de méthodes de vente (le marketing opérationnel), de sous-estimer

la dimension analyse (le marketing stratégique) et d'oublier la culture marketing sous-jacente (l'orientation-marché). Est implicite dans cette vision du rôle du marketing l'idée de l'omnipotence du marketing et de la publicité qui seraient capables de faire tout accepter par le marché, grâce à des actions puissantes de communication qui se résument au *faire savoir* et au *faire valoir*, et qui seraient conçues indépendamment de tout souci de satisfaction des besoins réels des acheteurs.

Ce mythe de la toute-puissance du marketing est une rumeur persistante, en dépit du fait que les preuves du contraire abondent, par exemple les taux d'échec très élevés de marques et de produits réellement nouveaux qui témoignent de la capacité de résistance du marché aux tentatives de séduction des producteurs. Ainsi Ernst & Young/Nielsen rapportent un taux de d'échec de plus de 40 % pour des produits réellement nouveaux (1999) et Robert Cooper relève un taux d'échec similaire de 44 % (2007).

1.1 Les principes de la souveraineté du client

En réalité, le malentendu est profond et la *théorie* à la base de la démarche marketing est tout autre. L'idéologie à la base de la démarche s'appuie en fait sur une *théorie des choix individuels fondée sur le principe de la souveraineté du client*. Une idée qui n'est pas nouvelle, loin s'en faut, et déjà exprimée par l'empereur romain Marc-Aurèle dans ses méditations sur la philosophie stoïcienne :

« En servant les autres, on se sert soi-même. »

Ou encore les principes énoncés par Adam Smith (1776) :

« Le bien-être social ne dépend pas en définitive des intentions altruistes, mais résulte davantage de la conjonction, par l'échange volontaire et concurrentiel, des mobiles intéressés des producteurs et des consommateurs. »

Partant du principe que la poursuite de l'intérêt personnel est une tendance indéfectible chez la plupart des êtres humains – ce que l'on peut déplorer sur le plan moral mais qui reste un fait – Adam Smith suggère de laisser les gens être ce qu'ils sont, mais de développer un système qui fasse en sorte que les individus égocentriques contribuent, sans le vouloir, au bien commun. Ce système est alors celui de l'échange concurrentiel et volontaire géré par la *main invisible*, celle de la poursuite égoïste d'intérêts personnels qui sert en fin de compte l'intérêt général.

Dans les économies modernes, ce principe de base a, certes, été amendé de considérations sociales et sociétales (effets externes, préférences collectives, solidarité sociale, État-arbitre...), mais il reste néanmoins le principe directeur qui oriente l'activité économique de toute entreprise opérant sur un marché de libre concurrence. En outre, il est devenu plus clair que jamais que les pays qui ont nié les idées d'Adam Smith ont découvert à leurs dépens qu'ils ont régressé sur le plan économique. Les tribulations de l'Europe de l'Est et le renouveau économique des pays qui ont résolument pris l'option de l'économie de marché en témoignent.

1.2 Les fondements de l'économie de marché

À la base de l'économie de marché, on retrouve donc trois idées centrales, innocentes en apparence, mais lourdes d'implications au plan de la philosophie d'approche des marchés :

1. *La liberté individuelle* : comme ce que les individus recherchent, ce sont des expériences gratifiantes pour eux ; c'est la poursuite d'un intérêt personnel qui les incite à produire et à

travailler. Cette recherche est le moteur de la croissance, du développement individuel et, en définitive, détermine le bien-être général. De plus, ce qui est gratifiant relève des choix individuels, lesquels varient selon les goûts, les cultures, les systèmes de valeurs, etc. Sous réserve du respect des règles éthiques, morales et sociales qu'une société se donne, aucun jugement ne doit être porté sur la valeur ou la frivolité des choix ou sur ce qui pourrait être considéré comme de vrais ou de faux besoins. Le système est pluraliste et respectueux de la diversité des goûts et préférences (Friedman, 1980).

2. *La concurrence volontaire* : c'est par l'échange volontaire et concurrentiel que les individus et les organisations qui s'adressent à eux réaliseront le mieux leurs objectifs. Si l'échange est volontaire, il n'aura réellement lieu que si les termes de l'échange sont générateurs de valeurs pour les deux partenaires ; si l'échange est concurrentiel, les risques d'abus de pouvoir de marché des producteurs seront limités.
3. *La responsabilité sociétale* : si le fondement moral du système réside dans la reconnaissance du fait que les individus sont responsables de leurs actes et le plus souvent capables de décider ce qui est bon et mauvais pour eux, celui-ci n'est pas nécessairement garant d'un mieux-être sociétal. Pour évaluer l'impact complet d'une transaction, il faut encore prendre en compte des conséquences extérieures sur toutes les autres parties prenantes : les externalités.

1.3 Les déviations de l'économie de marché

Telle est donc l'idéologie à la base de la démarche marketing. On conçoit que l'écart puisse être grand entre ce que cette philosophie de gestion prétend être en théorie et ce qu'elle pratique en réalité. Les bavures sont présentes à l'esprit de chacun. En effet, le système économique libéral n'est pas naturellement conçu pour éviter trois dysfonctionnements pourtant prévisibles :

1. *La prévalence du court terme sur le long terme* : de nombreuses décisions politiques, économiques, sociales sont clairement irrationnelles à l'aune de la durée, mais apparaissent optimales à court terme aux yeux des décideurs. En effet, pourquoi une entreprise soumise au contrôle trimestriel de ses résultats financiers prendrait-elle des décisions d'investissement à long terme ? Pourquoi un politicien soumis aux élections tous les quatre ans se risquerait-il à faire des choix de société pour la génération suivante ? Comment un salarié à contrat à durée déterminée peut-il s'intéresser à la vision stratégique de son métier ? Ainsi on observe que, même si une succession de décisions optimales à court terme ne réalise pas nécessairement une optimisation à long terme, ce sont elles qui s'imposent dans le libéralisme actuel.
2. *La prévalence des intérêts individuels sur un intérêt collectif* : l'idéologie libérale présuppose qu'une addition de décisions individuelles optimales génère un progrès collectif. La réalité du XXI^e siècle montre malheureusement beaucoup de contre-exemples à ce principe. Par exemple, le syndrome *nimby* (« *not in my back yard* ») est une illustration flagrante d'intérêt individuel incompatible avec un intérêt collectif.
3. *La dictature du pouvoir d'achat* : elle favorise la création de produits populaires, certes, mais pas nécessairement porteurs de progrès de société. Ainsi le pouvoir de l'audimat a déjà prouvé ses effets pervers sur la dégradation des émissions de télévision. En conséquence, les individus n'appartenant pas à un marché potentiel important ont largement moins de chance de voir leurs besoins pris en compte, indépendamment de la valeur sociale ou humaine de leur demande. Ceci génère, par exemple, le drame des maladies orphelines, ces maladies trop rares – donc trop peu rentables – pour que l'industrie pharmaceutique accepte d'y consacrer des investissements de recherche nécessaires à la découverte d'un traitement, pourtant techniquement envisageable.

La montée en vogue de mouvements alternatifs tels l'écologie, l'éthique, la responsabilité sociétale des entreprises révèle bien une aspiration à corriger ces déviances. Mais leurs difficultés à se diffuser montrent également la complexité de la tâche, face à la puissance des intérêts individuels et à court terme, qui fondent encore l'économie de marché.

Il n'en reste pas moins qu'un système de pensée orienté vers le marché est l'idéal de gestion à rechercher par l'entreprise performante. Il s'agit peut-être d'un mythe, mais d'un *mythe directeur* qui doit guider en permanence les actions de l'entreprise.

1.4 Le marketing, facteur de démocratie économique

Le marketing, et en particulier le marketing stratégique, a donc un rôle économique important à jouer dans une économie de marché parce qu'il déclenche un *cercle vertueux de développement économique*. Les étapes de ce processus de développement sont les suivantes (voir figure 1.1) :

1. Le marketing stratégique identifie des besoins insatisfaits ou mal rencontrés et développe des produits nouveaux adaptés à ces attentes.
2. Le marketing opérationnel met en place un plan d'action marketing qui crée et développe la demande pour ces produits nouveaux.
3. Cette demande accrue engendre des baisses de coûts, lesquelles permettent des baisses de prix grâce auxquelles de nouveaux groupes de clients entrent dans le marché.
4. Cet élargissement du marché suscite des investissements nouveaux qui engendrent des économies d'échelle et qui permettent le développement de produits améliorés ou nouveaux.

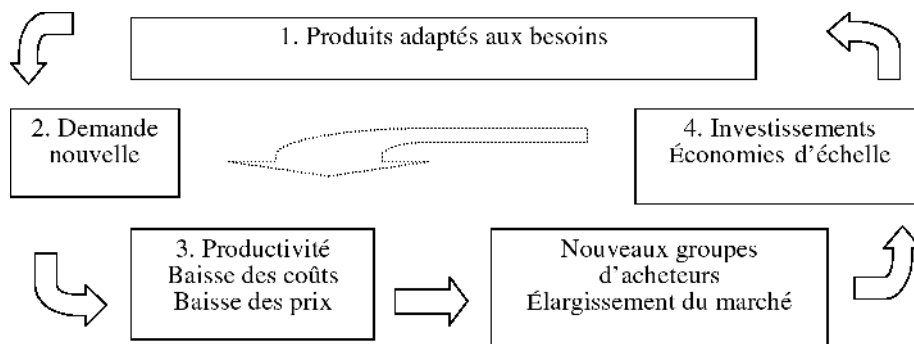


Figure 1.1 – Le cercle vertueux du marketing

Le marketing est un facteur de démocratie économique essentiellement parce qu'il met en place un système qui, (a) donne la parole aux clients, (b) oriente les investissements et la production en fonction des besoins pressentis, (c) respecte la diversité des besoins par la segmentation des marchés, (d) stimule l'innovation et les activités entrepreneuriales. Comme cela a déjà été souligné plus haut, la réalité n'est pas toujours conforme à la théorie et la mise en œuvre de la démarche marketing dans les entreprises ne s'est faite que progressivement.

ENCADRÉ 1.1 : Un éloge du mercantilisme

« Voici qu'à nouveau la misère de ma solitude m'est rappelée ! Pour moi semer est bien, récolter est bien. Mais le mal commence lorsque je mouds le grain et cuis la pâte, car alors je travaille pour moi seul ; le colon américain peut sans remords poursuivre jusqu'à son terme le processus de panification, car il *vendra* son pain, et l'argent qu'il entassera dans son coffre sera du temps et du travail thésaurisés. Quant à moi, hélas, ma misérable solitude me prive des bienfaits de l'argent dont je ne manque pourtant pas !

Je mesure aujourd'hui la folie et la méchanceté de ceux qui calomnient cette institution divine : l'argent ! L'argent spiritualise tout ce qu'il touche en lui apportant une dimension à la fois rationnelle, mesurable, universelle, puisqu'un bien monnayé devient virtuellement accessible à tous les hommes. La vénalité est une vertu cardinale ; l'homme vénal sait faire taire ses instincts meurtriers et asociaux – sentiment de l'honneur, amour-propre, patriotisme, ambition politique, fanatisme religieux, racisme – pour ne laisser parler que sa propension à la coopération, son goût des échanges fructueux, son sens de la solidarité humaine.

Il faut prendre à la lettre l'expression l'âge d'or et je vois bien que l'humanité y parviendrait vite si elle n'était menée que par des hommes vénaux. Malheureusement, ce sont presque toujours des hommes désintéressés qui font l'histoire, et alors le feu détruit tout, le sang coule à flots. Les gras marchands de Venise nous donnent l'exemple du bonheur fastueux que connaît un État mené par la seule loi du lucre, tandis que les loups efflanqués de l'Inquisition espagnole nous montrent de quelles infamies sont capables des hommes qui ont perdu le goût des biens matériels. Les Huns se seraient vite arrêtés dans leur déferlement s'ils avaient su profiter des richesses qu'ils avaient conquises. Alourdis par leurs acquisitions, ils se seraient établis pour mieux en jouir, et les choses auraient repris leur cours naturel. Mais c'étaient des brutes désintéressées. Ils méprisaient l'or. Et ils se ruaient en avant, brûlant tout sur leur passage. »

Source : Michel Tournier, *Vendredi ou les limbes du Pacifique*, Paris, Gallimard, 1972, pp. 61-62.

Toutefois, la lucidité impose de reconnaître que la démarche marketing peut également engendrer un cercle vicieux, au niveau individuel cette fois : l'économie libérale est conçue pour offrir de plus en plus de produits nouveaux qui génèrent rapidement de nouvelles attentes. À court terme, si le consommateur peut acheter le nouveau produit, sa satisfaction augmente. Mais ce plaisir est souvent de courte durée. À peine le produit acquis, une nouvelle offre rend l'ancienne obsolète et exacerbe de plus en plus d'attentes. C'est une fuite en avant qui mène finalement, non pas à la satisfaction, mais à la frustration récurrente. *Ce renouvellement perpétuel constitue un cercle vicieux de la société de consommation.*

2

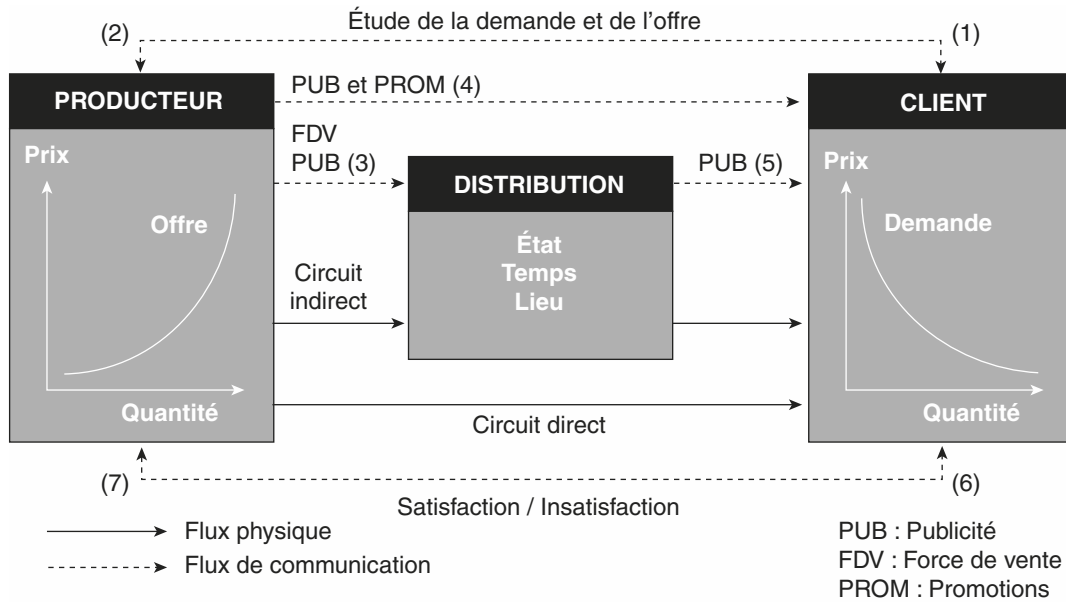
LE RÔLE DU MARKETING DANS L'ÉCONOMIE

Vu dans une perspective macro-économique, le rôle du marketing dans une économie de marché est d'*organiser l'échange volontaire et concurrentiel* de manière à assurer une rencontre efficiente entre l'offre et la demande de produits et services.

Cette rencontre n'est pas spontanée, mais demande l'organisation d'*activités de liaison* de deux types (voir figure 1.2) :

1. L'organisation matérielle de l'échange, c'est-à-dire des flux physiques de biens depuis le lieu de production jusqu'au lieu de consommation.

2. L'organisation de la communication, c'est-à-dire des flux d'informations qui doivent précéder, accompagner et suivre l'échange, afin d'assurer une rencontre efficace entre l'offre et la demande.



Source : Lambin et Peeters, 1977.

Figure 1.2 – Le rôle du marketing dans une économie de marché

La définition proposée ici met l'accent sur les tâches et fonctions du marketing, quels que soient l'objet et les partenaires du processus d'échange. Comme telle, cette définition s'applique aux activités commerciales comme aux activités à but non lucratif, aux organisations comme aux individus, aux biens comme aux services ou aux idées, d'une manière générale à toute situation où il y a échange volontaire entre deux parties.

2.1 L'organisation de l'échange

L'organisation de l'échange des biens et services est la responsabilité de la distribution, qui a pour tâche de faire passer les biens de l'état distributif de production à l'état distributif de consommation. Le passage à l'état distributif de consommation implique la production, par la distribution, de trois types d'utilités, lesquelles constituent la *valeur ajoutée* de la distribution :

1. Les *utilités d'état*, c'est-à-dire l'ensemble des transformations matérielles destinées à mettre les biens en état de consommation ; ce sont les opérations de fractionnement, de conditionnement, d'assortiment et de service.
2. Les *utilités de lieu*, ou les transformations spatiales, telles que le transport, la répartition géographique, qui contribuent à mettre les biens à la disposition des usagers aux lieux d'utilisation, de transformation ou de consommation.

3. Les *utilités de temps*, ou les transformations temporelles, comme le stockage, qui rendent les biens disponibles au moment voulu par l'acheteur.

Ce sont ces différentes fonctions qui rendent les biens fabriqués disponibles et accessibles à la clientèle cible et permettent ainsi la rencontre matérielle entre l'offre et la demande.

2.2 L'organisation de la communication

La réunion des conditions matérielles de l'échange ne suffit pas à assurer un ajustement efficient entre l'offre et la demande. L'échange de biens, pour qu'il puisse s'exercer, suppose également que les clients potentiels soient conscients et alertés de l'existence des biens, c'est-à-dire des combinaisons alternatives d'attributs susceptibles de rencontrer leurs besoins. Les activités de communication ont pour objectif de produire de la connaissance pour les producteurs, les distributeurs et les clients. On peut distinguer sept différents flux de communication dans un marché (voir figure 1.2).

1. Avant la production, une prise d'information sur l'initiative du producteur, en vue d'identifier les besoins des clients, qui constituent une opportunité attrayante pour lui. C'est le rôle des *études de marché* et du marketing stratégique.
2. Sur l'initiative du client potentiel (le plus souvent dans les marchés industriels), l'étude des possibilités offertes par les fournisseurs et l'organisation des *avis d'appels d'offres*.
3. Après la production, les actions de communication du fabricant *orientées vers la distribution par une stratégie de pression (push)* et dont l'objectif est d'obtenir le référencement du produit et la coopération des distributeurs en matière d'espace de vente, de promotion et de prix.
4. Sur l'initiative du fabricant, les activités de promotion par la *publicité ou la force de vente* destinées à faire connaître aux clients potentiels l'existence des biens et leurs qualités distinctives revendiquées par le producteur au moyen d'une *stratégie d'aspiration (pull)*.
5. Sur l'initiative des distributeurs, *les activités de promotion et de communication* orientées vers le client, destinées à faire connaître l'assortiment offert et les conditions de ventes et à fidéliser la clientèle.
6. Après l'utilisation ou la consommation des biens, les mesures de *satisfaction ou d'insatisfaction* prélevées par le producteur afin d'ajuster son offre aux réactions des clients.
7. Après l'utilisation ou la consommation des biens, les *évaluations et/ou les revendications* transmises spontanément par les clients, agissant isolément ou en groupes organisés (consommérisme).

Dans les marchés de petite dimension, ces communications se font spontanément entre les partenaires du processus d'échange. Dans les marchés de grande taille, l'éloignement physique et psychologique est important entre partenaires et ces activités de communication doivent donc être expressément organisées.

3

L'ÉVOLUTION DU MARKETING DANS L'ENTREPRISE

Vu comme un organisateur de la communication et de l'échange dans l'économie, il est clair qu'en dépit de son actualité, le marketing n'est pas une activité nouvelle puisqu'il recouvre des tâches qui ont en fait toujours existé et qui ont toujours été assumées, d'une manière ou d'une autre, dans tout système fondé sur l'échange volontaire. Même dans un système autarcique, fondé sur la forme la plus rudimentaire de l'échange – le troc – des flux d'échange et de communication existent, mais leur manifestation est spontanée et ne demande pas d'allocation de ressources spécifiques, ni de modes d'organisation particuliers pour assurer leur fonctionnement.

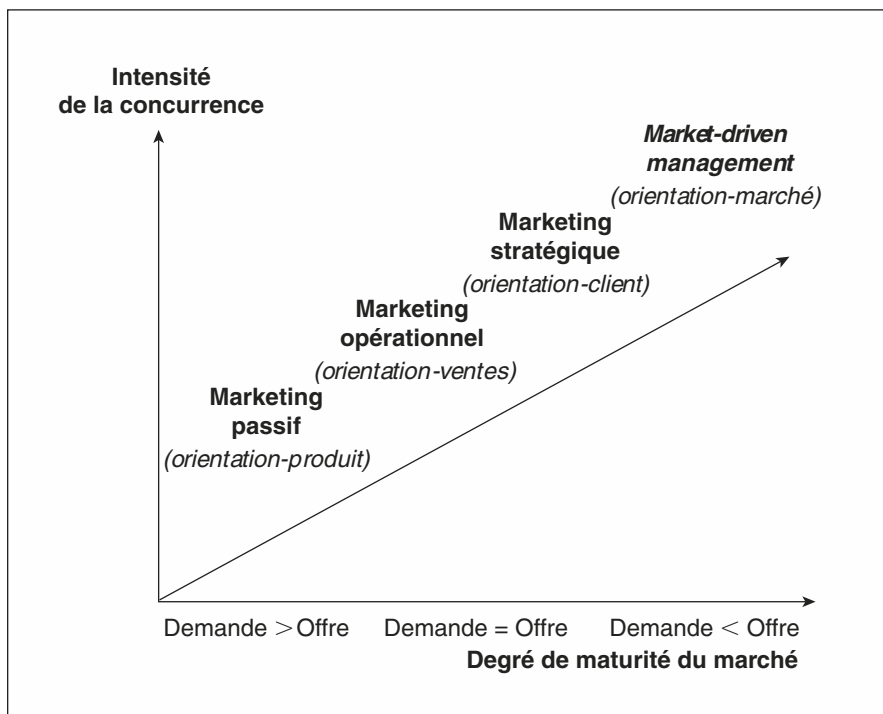


Figure 1.3 – L'évolution de la démarche marketing selon le marché

Comme montré à la figure 1.3, c'est la complexité de l'environnement technologique, économique et concurrentiel qui a progressivement conduit l'entreprise à créer d'abord, à renforcer ensuite, à transformer enfin, la fonction marketing. Il est intéressant dès lors de retracer l'histoire de cette évolution, afin de mieux comprendre le rôle actuel du marketing. On peut distinguer sept phases, caractérisées chacune par une philosophie de gestion particulière : le marketing passif, le marketing opérationnel, le marketing stratégique, le marketing stratégique proatif, le *market-driven management*, le marketing sociétal et le marketing relationnel.

3.1 Le marketing passif : l'orientation-produit

Une organisation marketing passif est un mode d'organisation qui prévaut dans un environnement économique caractérisé par l'existence d'un marché potentiel important, mais où il y a *rareté de l'offre*, les capacités de production disponibles étant insuffisantes pour les besoins du marché. La demande est donc supérieure à l'offre. L'existence de besoins connus et stables, ainsi qu'un faible rythme d'innovation technologique sont des facteurs qui incitent également à l'adoption de ce style de gestion marketing.

Ce type de situation économique a été observé notamment au début du siècle au cours de la révolution industrielle, et plus près de nous dans l'immédiat après-guerre. Cet environnement existe actuellement dans plusieurs pays en voie d'industrialisation.

Il est clair que dans un environnement caractérisé par la rareté de l'offre, la démarche marketing a un rôle limité : l'analyse s'exerce naturellement, puisque les besoins sont connus ; l'action se réduit à l'organisation de l'écoulement des produits fabriqués, les actions promotionnelles étant superflues puisque l'entreprise ne peut alimenter le marché comme elle le souhaiterait.

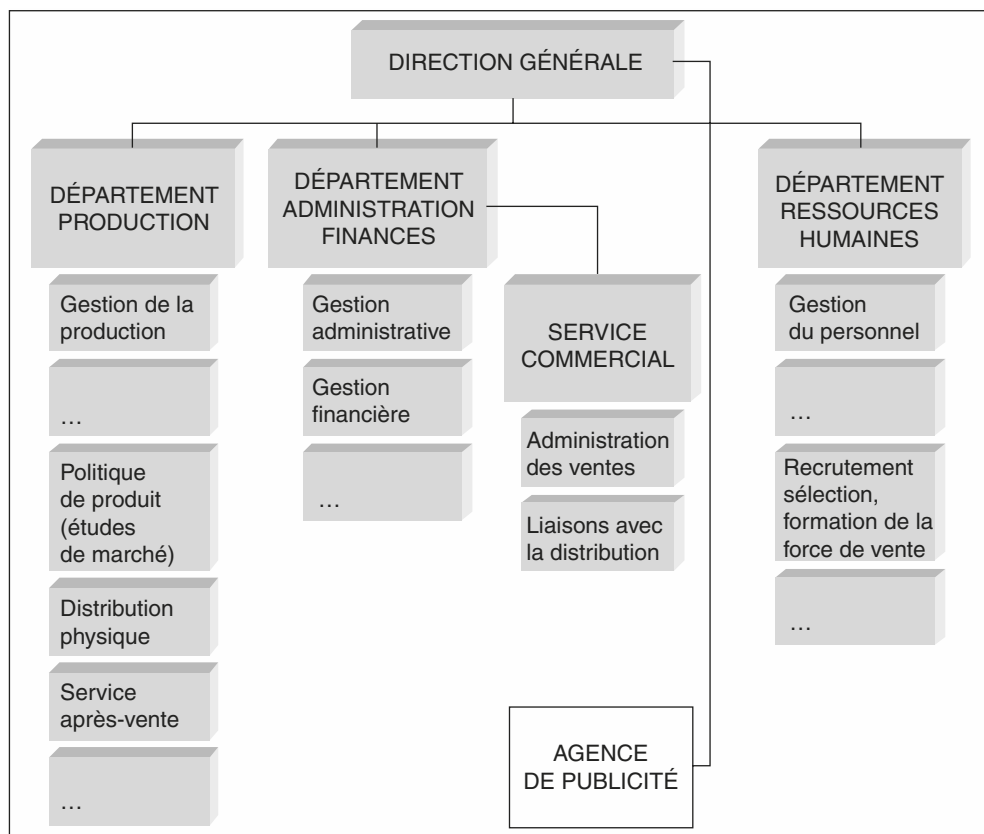


Figure 1.4 – Organisation type d'une entreprise orientée produit

Les contacts avec le marché se limitent le plus souvent au premier échelon, c'est-à-dire au premier acheteur du produit, lequel est souvent un intermédiaire, grossiste ou distributeur industriel. Il y a donc peu de contacts avec la demande finale et les études de marché sont peu fréquentes. Cet état de choses apparaît dans l'organisation de l'entreprise qui est dominée par la fonction production, la préoccupation prioritaire étant de développer la capacité de production et d'améliorer la productivité de l'outil. Le marketing opérationnel est là pour vendre ce qui a été produit.

La structure d'organisation d'une entreprise ayant l'*orientation-produit* a en général les caractéristiques décrites ci-après (voir figure 1.4) :

- un *déséquilibre des fonctions* : le point de vue du marché n'est pas représenté au même niveau hiérarchique que les fonctions production, finances, administration et ressources humaines ;
- le premier niveau du marketing est un *service commercial*, chargé des relations avec la clientèle et de l'administration des ventes ;
- le choix des produits relève de la fonction production ; les prix de vente et les prévisions sont sous la responsabilité de la fonction finance. Typiquement, il y a *dispersion des responsabilités* pour tout ce qui concerne les moyens d'action, les quatre « P » : Produit, Place (distribution), Prix et Promotion.

3.1.1 L'hypothèse implicite de l'orientation-produit

Ce mode d'organisation favorise le développement d'une orientation-produit, qui s'appuie sur l'hypothèse implicite que l'entreprise sait ce qui est bon pour l'acheteur et que celui-ci partage cette conviction. Les dirigeants de ces entreprises sont en outre souvent convaincus qu'ils fabriquent un produit supérieur et ont tendance à considérer pour acquis que les acheteurs continueront à vouloir leurs produits. Cette attitude, typiquement bureaucratique, conduit à privilégier les préoccupations internes de fonctionnement et non pas la satisfaction des clients. L'orientation-produit est donc en opposition complète avec l'optique du client qui voit un produit comme une *solution-à-un-problème* et non pas comme une entité technique. Cet état d'esprit est concevable dans un environnement où la demande est supérieure à l'offre, les clients étant disposés à acheter n'importe quel modèle du produit, s'ils peuvent le trouver.

3.1.2 Les limites de l'orientation-produit

En réalité, ces conditions de marché sont exceptionnelles et lorsqu'elles prévalent, elles sont temporaires. Le danger que constitue l'orientation-produit est de rendre l'entreprise myope et de ne pas favoriser un changement d'état d'esprit en temps utile, c'est-à-dire *avant* que la technologie ne se modifie et propose de nouvelles réponses aux besoins du marché.

C'est ainsi que, dans les années cinquante, l'industrie horlogère suisse a rejeté le brevet de la montre à quartz arguant de son savoir-faire traditionnel dans la fabrication de montres mécaniques alors que, du point de vue du public, le besoin générique est celui de la mesure du temps, quelle que soit la technologie utilisée.

Il faut reconnaître que l'industrie horlogère suisse a bien évolué depuis, notamment avec le lancement des montres Swatch et avec les innombrables applications aux problèmes de mesure.

Le marketing passif est un mode d'organisation marketing qui ne convient plus dans l'environnement auquel la plupart des entreprises des pays industrialisés sont aujourd'hui confrontées. L'orientation-produit persiste toutefois dans certaines entreprises industrielles qui commercialisent des produits banalisés, comme des matières premières ou des *commodités*. L'absence d'orientation-

marché est à l'origine de nombreuses défaillances d'entreprises qui n'ont pas su s'adapter à temps aux conditions nouvelles des marchés. C'est un état d'esprit qui était également très répandu parmi les entreprises de l'Europe de l'Est, brutalement confrontées aux défis de l'économie de marché.

Dans les pays en voie de développement, l'orientation-produit reste souvent dominante, particulièrement parmi des « experts » du développement économique peu soucieux de créer les conditions d'un développement endogène, c'est-à-dire basé sur les ressources locales en vue de satisfaire les besoins locaux.

3.2 Le marketing opérationnel : l'orientation-ventes

Le marketing opérationnel met l'accent sur la dimension *action* du concept d'orientation-marché (OM). Cette orientation de gestion a été progressivement adoptée dans les économies occidentales au cours des années cinquante par les entreprises de biens de consommation, alors que la demande était en forte expansion et les capacités de production disponibles. Par contre, dans ces marchés alors en pleine croissance, l'organisation matérielle de l'échange était souvent déficiente et peu productive. Les facteurs qui ont contribué à cette évolution de la gestion marketing sont les suivants :

- l'entreprise a une capacité de production de masse et pas de *capacité de distribution de masse*. Les gains de productivité réalisés au niveau de la production sont neutralisés par une distribution inefficace et coûteuse ;
- l'entreprise qui a investi en capacité de production ne *contrôle pas l'accès à la demande finale*, un risque stratégique inacceptable ;
- l'apparition de *formes nouvelles de distribution*, principalement le libre-service, a contribué à modifier la structure des réseaux de distribution traditionnels peu adaptés aux exigences de la distribution de masse ;
- l'*élargissement géographique des marchés* et l'éloignement physique et psychologique qui en résulte entre producteurs et consommateurs ont rendu nécessaire le recours accru aux moyens de communication, comme la force de vente et surtout la publicité médias ;
- le développement généralisé de la *politique de marque* exigée par la vente en libre-service et utilisée par l'entreprise comme moyen de contrôle de sa demande propre.

L'objectif prioritaire du marketing dans cette phase est de créer une organisation commerciale efficiente. Le rôle du marketing opérationnel devient moins passif. Il s'agit maintenant *de rechercher et d'organiser les débouchés pour les produits fabriqués*. Dans cette phase, la plupart des entreprises se concentrent sur les besoins du noyau central du marché avec des produits répondant aux besoins de la majorité des clients. Les marchés sont donc faiblement segmentés et les décisions stratégiques qui touchent à la politique de produit restent sous la responsabilité de la fonction production. Le marketing opérationnel a pour mission d'organiser la commercialisation des produits et de gérer l'ensemble des tâches qui s'inscrivent dans le processus de commercialisation.

Au plan de la structure d'organisation, ces modifications des préoccupations prioritaires se traduisent par la création d'une *direction des ventes ou d'une direction commerciale* et on observe un certain rééquilibrage des fonctions (voir figure 1.5). Ces directions commerciales sont chargées de la mise sur pied du réseau de vente, de l'organisation de la distribution physique, de la publicité et de la promotion. Elles gèrent également les études de marché dont l'importance commence à se manifester, notamment pour l'analyse des habitudes d'achat, de l'efficacité de la publicité, de l'impact des marques et des conditionnements, etc.

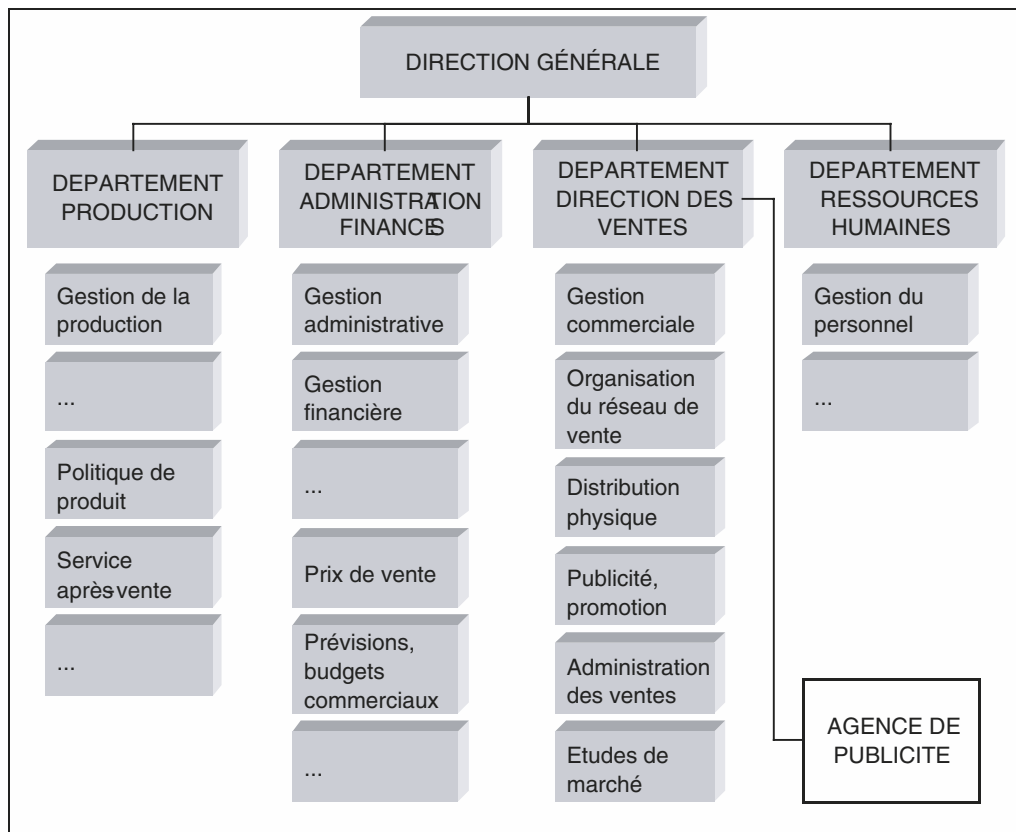


Figure 1.5 – Organisation type d'une entreprise orientée ventes

3.2.1 L'hypothèse implicite de l'orientation-ventes

Le marketing opérationnel a favorisé le développement de *l'orientation-ventes* qui implique une certaine agressivité commerciale et se fonde sur l'hypothèse implicite que le marché est capable de tout absorber, si on y met une pression suffisante. Le rôle du marketing est simplement de rechercher des débouchés pour les produits fabriqués.

Certaines industries fabriquant des produits qui ne sont pas naturellement recherchés par les acheteurs, tels que les assurances-décès et les encyclopédies, ont développé des techniques de vente sous pression (*hard selling*) qui ont été popularisées par de nombreux ouvrages sur l'art de la vente. En outre, lorsqu'il y a des surcapacités dans un secteur, il n'est pas rare d'observer le recours à ces techniques de vente par des entreprises qui souhaitent liquider leurs stocks, en utilisant agressivement les promotions, la publicité, le publipostage, etc. Il n'est pas étonnant dès lors de constater que le grand public, de même d'ailleurs que certaines entreprises, tendent à assimiler le marketing à la vente sous pression, voire à la vente forcée.

3.2.2 Le risque de marketing de manipulation

Cette politique s'est révélée efficace, si l'on en juge par les taux élevés de croissance de la consommation privée et par les niveaux d'équipement des ménages atteints au cours des *Golden Sixties*. Toutefois cette efficacité doit s'apprécier en gardant à l'esprit les caractéristiques de l'environnement de l'époque : un marché en expansion fondamentale, des produits faiblement différenciés et des consommateurs moins expérimentés comme clients. Le risque de l'orientation-ventes est de considérer cette approche commerciale comme étant valable en toutes circonstances et de la confondre avec l'orientation-clients, voire même avec l'orientation-marché. Levitt (1960) a contrasté comme suit les deux optiques :

« La vente est orientée vers les besoins du vendeur, le marketing (l'orientation-clients) vers ceux de l'acheteur. La vente est préoccupée par le besoin de convertir son produit en argent liquide ; le marketing est préoccupé par la satisfaction des besoins du client au moyen du produit et de tout ce qui est associé à sa création, sa livraison et finalement sa consommation. » (Levitt, 1960, p. 48).

Un recours trop enthousiaste à la publicité et à la vente débouche, à la limite, sur un *marketing de manipulation ou un marketing sauvage*, dont l'objectif est de plier la demande aux exigences de l'offre, plutôt que d'adapter l'offre aux attentes de la demande. Quelques exemples de pratiques commerciales qui relèvent du marketing sauvage sont décrits dans l'encadré 1.2.

ENCADRÉ 1.2 : Exemples de pratiques de marketing sauvage

- L'offre de produits défectueux ou dangereux à l'usage.
- L'exagération du contenu apparent du produit par un design flatteur du conditionnement.
- Le recours à des pratiques frauduleuses en matière de prix et de politique de remise.
- Le recours à des moyens promotionnels qui exploitent l'impulsivité des comportements.
- L'exagération par la publicité de la promesse d'un produit ou d'une marque.
- L'exploitation par la publicité des souffrances et anxiétés des individus.
- L'incitation à la surconsommation par la vente forcée ou la vente sous pression.
- Etc.

À terme, le marketing sauvage est *autodestructeur pour l'entreprise* et va à l'encontre de son intérêt à long terme.

Les excès du marketing sauvage ont suscité la naissance d'un pouvoir compensateur, sur l'initiative des consommateurs (sous la forme d'associations de consommateurs), des pouvoirs publics (sous la forme de législations qui ont progressivement renforcé la protection des droits des consommateurs), des entreprises elles-mêmes enfin (par l'adoption de règles d'autodiscipline). Il est clair aujourd'hui, particulièrement dans les économies d'Europe occidentale, que le marketing sauvage est autodestructeur et va à l'encontre de l'intérêt bien compris de l'entreprise.

3.3 Le marketing stratégique : l'orientation-clients

La tentation de réduire le marketing au seul marketing opérationnel est particulièrement grande dans les marchés en phase de croissance rapide où le marché potentiel à conquérir est important,

comme cela a été le cas pendant de nombreuses années en Europe occidentale, aux États-Unis et jusqu'en 1996 dans les pays du Sud-Est asiatique.

La nécessité d'intégrer la dimension *analyse* s'impose à l'entreprise lorsque la croissance ralentit, le marché se segmente en groupes de clients ayant des attentes différentes, la concurrence s'intensifie et le rythme de l'innovation s'accélère. Dans ce type de marché, le rôle du marketing n'est plus simplement d'exploiter un marché existant. Les objectifs prioritaires sont de trouver des segments ou des niches porteuses de croissance, de développer des concepts de produits nouveaux adaptés à des besoins changeants, de diversifier le portefeuille de produits et de définir pour chaque unité d'activité stratégique le type d'avantage concurrentiel défendable (voir figure 1.6). La dimension *analyse* prend alors toute son importance et donne une assise stratégique au marketing opérationnel qui, de ce fait, va gagner en efficacité.

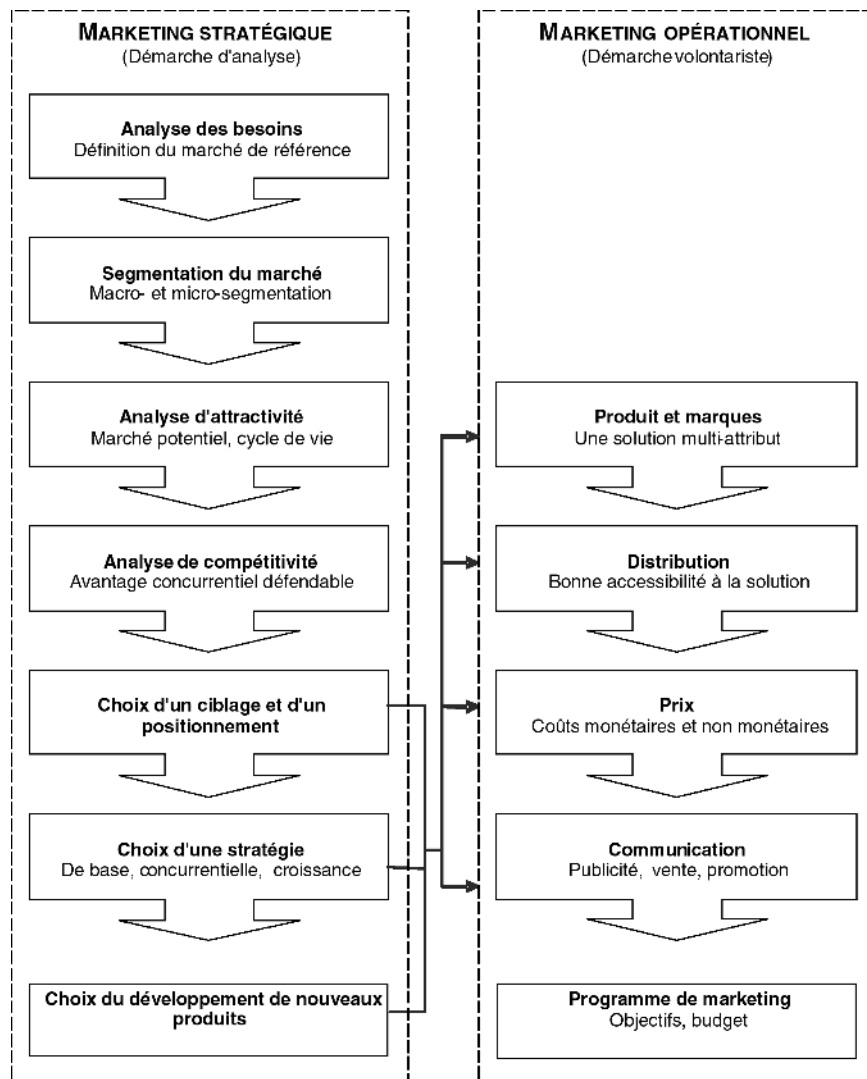


Figure 1.6 – Les deux visages du marketing

Cette évolution vers un renforcement du rôle du marketing stratégique dans l'entreprise a été rendue nécessaire du fait de trois changements de l'environnement :

1. La phase de maturité atteinte dans de nombreux marchés et la saturation progressive des besoins correspondant au noyau central du marché.
2. L'accélération et la généralisation du progrès technologique.
3. L'internationalisation accrue des marchés suite à la levée progressive des obstacles au commerce international.

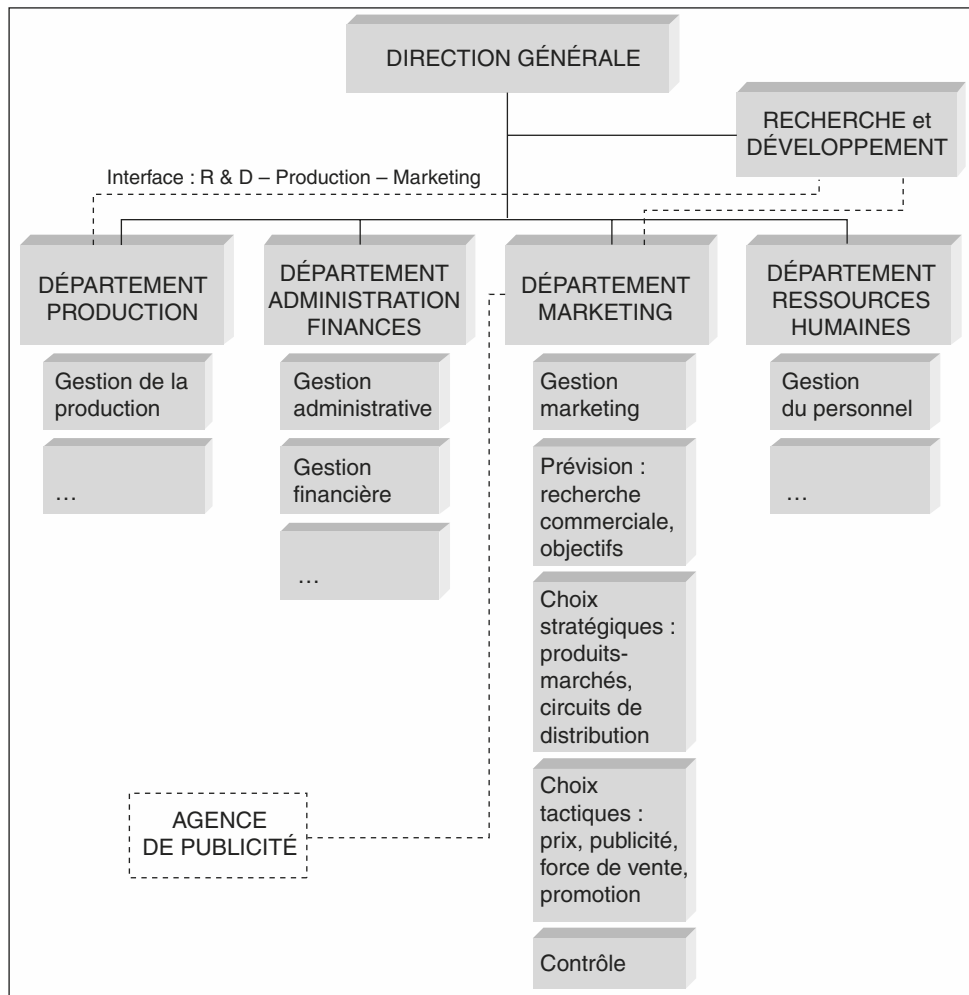


Figure 1.7 – Organisation type d'entreprise orientée clients

3.3.1 L'organisation de la fonction marketing

Ces trois changements impliquent un renforcement du marketing stratégique dans l'entreprise. Au plan de l'organisation d'une entreprise à orientation-clients, un changement important se manifestera

au niveau des *décisions produits* qui, dorénavant, sont placées sous la responsabilité de la fonction marketing, en liaison étroite avec le département R & D et la fonction production. Concrètement, ceci signifie que le marketing stratégique oriente la politique de produit et décide de la viabilité économique des concepts de produits nouveaux. L'origine de l'idée de produits nouveaux peut être quelconque : la production, la R & D, ou toute autre source, mais il y a passage obligé et prioritaire par le test du marketing stratégique, avant adoption et mise en production. L'interface « R & D-marketing stratégique-production » a donc un rôle clé à cet égard, comme illustré à la figure 1.7. Comme l'a formulé la General Electric peu après la Seconde Guerre mondiale :

« Plutôt que de fabriquer ce que vous faites depuis toujours et puis d'essayer de le vendre, recherchez d'abord ce qui se vendra et ensuite fabriquez-le. »

Dans cette optique, le rôle du vendeur est moins de *chercher à vendre* que d'*aider à acheter*. La démarche de la vente s'appuie au départ sur les besoins du client. C'est cette démarche qui a permis à Bénéteau de relever la tête au début de ce siècle (voir l'encadré 1.3). Ce type de démarche commerciale n'est évidemment praticable que dans une organisation où l'orientation-clients est dominante :

« On peut admettre qu'une certaine forme de vente sera toujours nécessaire. Mais le but du marketing est de rendre la vente superflue. Le but du marketing est de connaître et de comprendre aussi bien le client que le produit ou le service sera naturellement adapté à ses besoins et se vendra de lui-même. Idéalement, la démarche marketing doit conduire à un client qui est prêt à acheter. Tout ce qu'il y a lieu de faire est de rendre le produit disponible. » (Drucker, 1973, p. 86).

Cette situation idéale ne sera que rarement atteinte, mais il est important de rappeler que tel est bien l'objectif que recommande la théorie de l'orientation-marché évoquée plus haut.

ENCADRÉ 1.3 : Bénéteau approche une nouvelle clientèle

« Au siège de Bénéteau à Saint-Hilaire-de-Riez, en Vendée, personne n'a oublié comment le groupe a traversé la dernière crise mondiale, au début des années quatre-vingt-dix. Mal. Très mal, même, au point de perdre 30 % des recettes par an pendant plusieurs années consécutives. La crise des années 1990 ne suffisait pas à expliquer la tempête qui a failli couler Bénéteau. L'entreprise avait déjà de lourdes difficultés, résumées d'une phrase par le designer Philippe Starck : "Vos bateaux sont comme de vieilles Mercedes, lâcha-t-il d'un ton détaché devant les dirigeants, en visitant un salon nautique à Paris. Ils sont ringards." Message reçu, il fallait tout refaire pour aller chercher de nouveaux clients. Des acheteurs potentiellement plus jeunes, moins empreints de la culture des gens de mer, généralement moins aisés, mais surtout... plus nombreux ! Cela revenait à viser des cadres plutôt que des marins.

Premier cap, la prise en compte des attentes de ces nouveaux clients. De plus en plus de vacanciers veulent seulement un bateau "pour aller sur l'eau" sans se compliquer la vie, pour naviguer avec plaisir et, surtout, sans battre des records de vitesse – ce que faisaient pourtant parfaitement les modèles Bénéteau. D'ailleurs, nombre de voiliers, même les plus neufs, ne quittent jamais leur anneau au port ! Pour leur propriétaire, l'investissement dans un navire est juste une alternative à l'achat d'une résidence secondaire. "Pour séduire des marins moins chevronnés mais soucieux de leur confort et de leur sécurité, nous avons développé des bateaux conçus comme des petits appartements marins, explique François Chalain, le directeur général adjoint de Bénéteau. En résumé, nous nous sommes attachés à ce qu'ils soient plus volumineux, plus clairs, plus beaux, mieux équipés."

Plusieurs détails de design ont été inventés en observant les habitudes des plaisanciers. Par exemple la "jupe arrière", une sorte de marchepied au ras de l'eau qui permet au nageur de remonter facilement à bord après une baignade. Ou encore des hublots géants rectangulaires pour mieux faire passer la lumière, une cuisine intérieure toute de marbre et d'aluminium et même des cendriers dans les cabines.



Puis, Bénétteau s'est intéressé aux femmes. "Ce sont les femmes qui tiennent le chéquier et décident du bateau à acheter, il faut donc les chouchouter", estime François Chalaïn. Pour mieux s'enquérir de leurs attentes, il ne s'est pas contenté de les interroger durant les salons. Il s'est aussi mis à la lecture de magazines de décoration, afin de trouver des inspirations. Résultat : cuisines plus vastes avec des meubles plus raffinés, tissus des canapés plus branchés et formes courbées des marches du cockpit.

Enfin, en révisant le processus de production, Bénétteau a réussi à offrir des bateaux moins chers : l'*Océanis 411*, par exemple, a été proposé à 160 000 euros, soit 9 % moins cher que son prédécesseur.

Les résultats ? Les clients ont bien été au rendez-vous. Dès que l'heure de la reprise a sonné, en 1997, ils se sont rués sur les bateaux du groupe Bénétteau. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : entre 1997 et 2000, le groupe a affiché une croissance moyenne de son chiffre d'affaires de 28 %.

Sources : Raphanaud S., « Comment Bénétteau s'est mis à l'abri du gros temps », 2002, *Le Figaro Entreprise*, juillet
et Allouche B., Cas Bénétteau, 2002, ISEP de Gafsa
et www.beneteau.fr.

3.3.2 Les limites de l'orientation-clients

L'hypothèse implicite à la base de l'orientation-clients est donc la suivante : la *satisfaction des besoins du client* est l'objectif primordial de l'entreprise, non pas par altruisme, mais parce que c'est là le meilleur moyen pour elle d'atteindre ses propres objectifs de rentabilité et/ou de croissance. En pratique, l'orientation-clients est diversement appliquée dans les entreprises, même si toutes prétendent s'en inspirer. En fait, comme on l'a souligné plus haut, l'orientation-clients est un idéal à atteindre, rarement tout à fait réalisé.

La réelle faiblesse de l'orientation-clients est de négliger les besoins non exprimés des consommateurs. Il est clair que, si l'on interroge les consommateurs sur leurs besoins futurs, ils pourront, au mieux, imaginer un produit actuel légèrement amélioré : typiquement des innovations incrémentales. Qui d'entre eux sera capable de demander de véritables révolutions ? La créativité des consommateurs est trop souvent brimée par fatalisme, par peur du risque, par manque d'imagination, par conformisme social...

3.4 Le marketing stratégique proactif : l'orientation-R & D

Les approches marketing précédentes se caractérisent par l'adoption implicite d'un principe : il faut s'adapter aux attentes exprimées d'un marché. Or, s'il est appliqué à l'excès, ce principe est potentiellement anémiant à terme car il n'ambitionne pas de créer un marché réellement nouveau mais seulement de se partager des marchés existants. Il s'agit ici d'une démarche réactive.

Les innovations de ruptures sont, par essence, unimaginables par les consommateurs « moldus ». Seuls quelques magiciens (les chercheurs) peuvent inventer des produits avant même un marché. Ainsi, si l'on avait demandé, en 1980, à un quelconque échantillon représentatif d'une population quels seraient ses besoins futurs en communication, qui aurait pu imaginer ceci : « un téléphone appelant non pas un lieu (le fixe), mais une personne (le portable) » ou « un réseau mondial interconnecté par un protocole de transfert standardisé (Internet) » ?

Il est logique que le consommateur ne puisse pas imaginer un besoin réellement nouveau puisqu'il ne peut même pas rêver de la technologie de rupture qui lui répondrait. Il est donc préférable d'oublier

de temps en temps le principe d'adaptation aux attentes de marché et de revaloriser la recherche fondamentale, celle qui n'a pas, au départ, d'objectif ou de contrainte de marché (voir la figure 1.8).

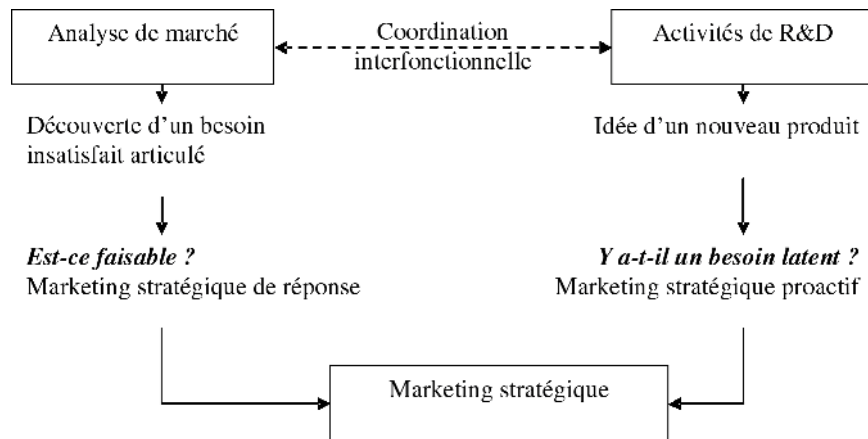


Figure 1.8 – Les deux visages du marketing stratégique

Il s'agirait là d'une démarche proactive dans laquelle il faut apprendre à désapprendre. L'encadré 1.4 montre comment faire.

Une démarche de désapprentissage consiste à faire oublier ce qui est connu pour être en mesure de créer une offre qui elle-même va créer ses propres conditions de croissance. *A contrario*, l'étude d'une demande risquerait d'orienter la réflexion vers la reconduction d'éléments connus. (Ochs, 1998, p. 17).

ENCADRÉ 1.4 : Comment favoriser une stratégie de marketing proactif ?

- Aider les clients à anticiper les développements dans leurs marchés.
- Essayer continuellement de découvrir des besoins supplémentaires des clients dont ils ne sont pas conscients.
- Incorporer des solutions aux besoins inarticulés des clients dans les nouveaux produits (biens ou services)
- Se « remuer les méninges » sur la manière dont les clients utilisent nos produits.
- Innover, même au risque de rendre un de nos propres produits obsolète.
- Chercher des opportunités dans des domaines où les clients ont de difficultés à exprimer leurs besoins.
- Travailler en proximité avec des utilisateurs-leaders qui reconnaissent les besoins bien avant la masse du marché.
- Extrapoler les tendances clés pour comprendre ce dont le marché actuel aura besoin dans le futur.

Source : Narver et al., 2004.

Ce contraste d'optique réactive *versus* proactive correspond à un choix stratégique fondamental. Johnson *et al.* (2000, p. 40-42) ont posé le problème en termes de stratégie déduite *versus* construite : « Faut-il se placer sur un marché existant ou créer un marché nouveau ? »

La réponse est probablement que la direction générale doit choisir un juste équilibre entre les deux approches. Si l'entreprise est prudente, elle consacrera une part marginale de ses investissements en marketing proactif, exactement comme un actionnaire au profil de « bon père de famille » ne consacrerait qu'une faible part de son portefeuille à des actions à haut risque, mais à haut rendement potentiel. Si, par contre, l'entreprise cherche les hauts rendements sans craindre les hauts risques, elle investira majoritairement en marketing proactif. Il n'est pas rare d'observer cette dernière stratégie dans deux types d'entreprises très contrastés : les grandes multinationales qui ont les ressources nécessaires pour couvrir un échec assez probable et les toutes petites entreprises (TPE) naissantes qui ont beaucoup plus à gagner qu'à perdre en se lançant témérairement sur un marché.

3.5 Le *market-driven management* : l'orientation-marché

C'est ainsi qu'au début de ce millénaire les entreprises vigilantes passent progressivement d'une orientation-clients à une orientation-marché plus large où le marché est vu comme un écosystème complexe et où la dimension *culture* doit être disséminée à travers l'entreprise tout entière : le marketing devient *une chose trop importante pour être laissée aux mains des seuls gens du marketing*.

L'orientation-marché implique que l'entreprise prenne en compte, dans son analyse, tous les acteurs et intervenants qui, de près ou de loin, influencent la décision d'achat du client et font donc partie du « marché » entendu au sens large. Comme le montre la figure 1.9, dans le cas général, cinq acteurs clés sont à prendre en considération : le client direct et/ou final, le client distributeur, la concurrence, le client prescripteur et l'environnement macromarketing (ou les *stakeholders*).

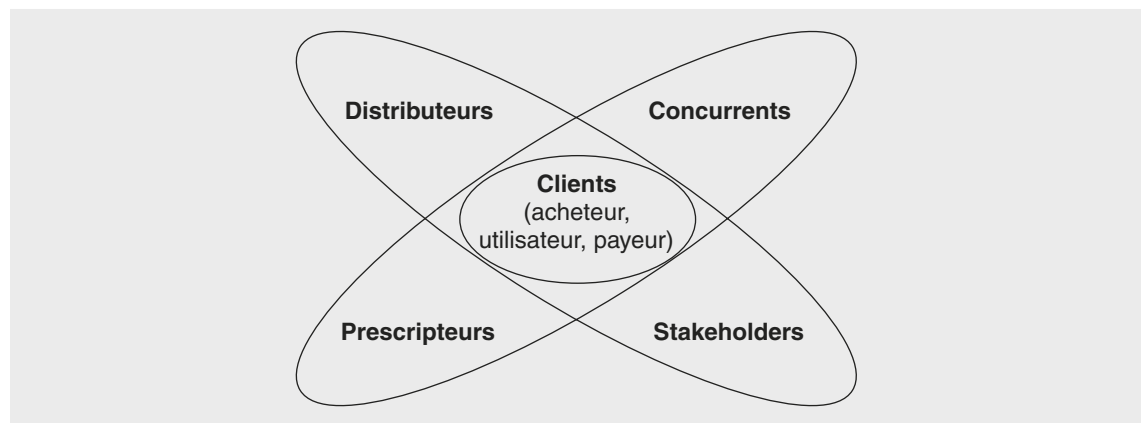


Figure 1.9 – Les principaux acteurs du marché

L'hypothèse postulée est que les entreprises ayant une orientation-marché développent des activités et engagent des ressources humaines et matérielles pour analyser systématiquement les attentes, les attitudes et les comportements des différents acteurs qui participent au marché. Ce sont ces informa-

tions qui vont ensuite guider les actions entreprises. L'étendue et la qualité du système d'information marketing vont donc déterminer l'efficacité de la stratégie marketing.

3.5.1 Le client final ou direct

La satisfaction des besoins du client final (ou du client direct) est évidemment le premier objectif qui rejoint celui du concept marketing traditionnel. Remarquons que le client final peut être très différent du client direct de l'entreprise, selon qu'il s'agit d'un marché de biens de consommation ou d'un marché industriel. L'idée la plus féconde est de définir un produit ou un service offert comme étant une *solution-au-problème du client*, ce qui permet d'éviter l'écueil toujours présent de la « myopie-produit » évoqué plus haut.

C'est la stratégie d'IBM qui propose à ses clients « des solutions informatiques à des problèmes de gestion » (et non pas du matériel et des logiciels) ou de Automatic Systems qui vend des « solutions aux problèmes de contrôle d'accès » (et non pas des portes et des barrières métalliques).

3.5.2 Le client distributeur

La lutte pour le contrôle de la demande et de l'accès au marché a toujours été un enjeu stratégique majeur pour les fabricants et les distributeurs. Au cours de ces trente dernières années, dans le secteur alimentaire, les fabricants ont réussi à asseoir leur pouvoir de marché par des politiques de marques puissantes et à maintenir ainsi le rôle des distributeurs aux fonctions de contact et de distribution physique.

Les relations fabricants-distributeurs sont restées longtemps celles de partenaires ayant des intérêts communs. Depuis la montée en puissance de la grande distribution dans le secteur des biens de grande consommation, ces relations sont devenues des relations ambiguës : s'agit-il de concurrents, de partenaires ou de clients intermédiaires ? La réponse à cette question est difficile à donner d'autant plus qu'elle varie selon la structure du secteur. Dans le secteur alimentaire européen, le degré de concentration de la grande distribution est très élevé dans de nombreux pays et, en outre, les distributeurs ont développé des politiques de marques propres. De ce fait, le pouvoir de marché est incontestablement passé du côté des distributeurs. C'est davantage le fabricant, aussi puissant soit-il, qui a aujourd'hui besoin de la grande distribution que l'inverse, même si le développement du marketing direct et du commerce électronique devient une vraie alternative pour le fabricant.

3.5.3 La concurrence

Les concurrents directs, comme la concurrence des produits de substitution, sont des acteurs clés dans les marchés puisque c'est par rapport à eux que l'entreprise va définir l'avantage concurrentiel sur lequel elle base sa stratégie de développement. L'orientation-marché implique la prise en compte permanente des objectifs et des stratégies. L'orientation-concurrence implique l'établissement d'un système de surveillance des concurrents les plus dangereux dans chacun des segments cibles et la dissémination de ces informations dans l'organisation.

Dans les marchés saturés et stagnants, l'agressivité de la lutte concurrentielle s'intensifie et l'objectif stratégique prioritaire devient de contrer l'action des concurrents, voire de les détruire. Toutefois, le risque d'une stratégie de « *marketing guerrier* », selon le mot de Ries et Trout (1988), est de consacrer trop d'énergie et de ressources à combattre les concurrents et de perdre de vue l'objectif principal qui reste celui de la satisfaction des clients. Le maintien d'un bon équilibre entre une orientation-concur-

rence et une orientation-clients est important et le concept d'orientation-marché présenté ici tend à favoriser cet équilibre.

3.5.4 Les clients prescripteurs

Dans de nombreux marchés, en plus des acteurs traditionnels – clients, distributeurs et concurrents – d'autres individus ou organisations peuvent exercer un rôle important *en conseillant, en recommandant ou en prescrivant* des marques, des sociétés, des produits ou services aux clients et/ou aux distributeurs. L'exemple le plus évident est celui du marché des produits pharmaceutiques où les médecins ont une influence déterminante sur le succès d'un médicament. Ils sont d'ailleurs considérés par les entreprises pharmaceutiques comme l'acteur le plus important dans le marché, même s'ils ne sont ni acheteur, ni utilisateur, ni payeur.

Un rôle semblable est exercé dans le marché de la construction par les architectes, qui sont une source d'influence importante pour l'achat d'équipement tel que châssis et fenêtres, systèmes de chauffage, vitrerie, cuisines, etc. On observe le même type d'influence des designers indépendants dans le marché de l'ameublement et de la haute couture.

Dans les marchés *business-to-business*, le rôle de prescripteur est souvent assumé par des sociétés d'engineering, des experts ou des consultants qui recommandent ou certifient des équipements et publient des listes de produits agréés. Pour être considérés comme fournisseurs par des clients potentiels dans les offres publiques, il faut être « certifiés » par ces experts ou consultants.

Une orientation-prescripteurs implique que l'entreprise identifie les leaders d'opinions et les prescripteurs clés, évalue la nature et l'importance du rôle qu'ils exercent dans le processus de formation de la décision d'achat et met en place une stratégie de communication pour les informer, les motiver et pour obtenir leur soutien.

3.5.5 L'environnement macromarketing (les autres *stakeholders*)

Dans tout marché, des facteurs de l'environnement social, technologique, économique, écologique et politique... (*les stakeholders*) pèsent sur le développement futur de ce marché. L'entreprise ayant adopté une orientation-marché doit donc développer un système de suivi de son environnement macromarketing afin d'anticiper ces changements et de faciliter l'adoption en temps utile des contre-mesures appropriées.

3.5.6 Les spécificités du « *market-driven management* »

La plupart des managers et des auteurs ne font pas clairement la différence entre orientation-clients, orientation-marketing et orientation-marché. De nombreuses publications sont cependant claires sur les concepts : Lambin et Chumpitaz (2000), Lambin (1996), Jaworski *et al.* (2000), Kohli *et al.* (1990), Narver *et al.* (1990), Rivera (1995). Ils s'appuient sur le concept traditionnel du marketing pour considérer que c'est l'orientation d'une firme qui reste proche de ses clients. Mais aujourd'hui l'analyse du marché mondial dans une économie globale interconnectée a le mérite de montrer la complexité des marchés mondiaux et les faiblesses du concept traditionnel de marketing qui fournit une vue incomplète d'une entreprise. Se focalisant trop sur le seul client et ignorer le rôle des autres acteurs clés sur le marché peut être trompeur. En effet, la connaissance des besoins des consommateurs est insuffisante lorsque, par exemple, (a) le nouveau produit est révolutionnaire (b) de puissants concurrents offrent déjà le même produit (c) des distributeurs puissants déconnectent l'entreprise de ses clients, en s'interposant entre eux (d) des influenceurs puissants ne certifient pas le produit et ne le

réfèrent pas dans leur liste de recommandation (*e*) des parties prenantes décident de boycotter la marque... Ainsi l'orientation-marché ouvre-t-elle l'entreprise non seulement vers ses clients, mais également vers ses concurrents, ses distributeurs, la R & D du secteur, les influenceurs et parties prenantes. Une référence en orientation-marché est Webster (1994 et 1997).

Comme le montre le tableau 1.2, là où les dimensions *action* et *analyse* sont intégrées, la dimension *culture* ne l'est pas nécessairement.

Tableau 1.2 – L'évolution du rôle de la démarche marketing

| La démarche marketing en pratique | La démarche marketing en théorie | | | Rôle prioritaire |
|-----------------------------------|----------------------------------|---------|---------|--|
| | Action | Analyse | Culture | |
| Marketing passif | – | – | – | L'entreprise a une orientation-produit et est centrée sur ses problèmes internes (<i>inside-in</i>) |
| Marketing opérationnel | oui | – | – | L'entreprise a une orientation-ventes et est centrée sur l'objectif du faire savoir et du faire valoir (<i>inside-out</i>) |
| Marketing stratégique | oui | oui | – | L'entreprise est orientée-client et regarde ses activités sous l'angle des clients (<i>outside-in</i>) |
| <i>Market-driven management</i> | oui | oui | oui | L'entreprise est orientée marché et dialogue avec tous les acteurs actifs sur le marché |

3.5.7 Les limites du *market-driven management*

Comme l'orientation-produit et l'orientation-ventes, l'orientation-clients a des limites dont il importe d'être conscient. Trois interrogations peuvent être formulées.

1. *L'objectif de la démarche marketing est-il de satisfaire les besoins des clients à court terme ou à long terme ? Le marketing doit-il se soucier du bien-être des clients ?* Il s'agit là d'une interpellation fondamentale qui se fait de plus en plus souvent entendre, particulièrement dans les marchés de grande consommation, où le client-consommateur attend de l'entreprise un comportement citoyen et la considère comme responsable, non plus seulement devant ses actionnaires, mais également devant la communauté des consommateurs. L'orientation marketing traditionnelle doit aujourd'hui évoluer vers une conception plus large qui est celle de l'optique du marketing responsable ou du marketing sociétal.
2. *La démarche marketing n'a-t-elle pas tendance à satisfaire les besoins individuels au détriment des besoins collectifs ? Le coût sociétal de la satisfaction des besoins individuels n'est-il pas un coût négligé dans la démarche du marketing traditionnel ?* Cette deuxième interpellation est le résultat de la prise de conscience dans les sociétés industrialisées de la rareté des ressources naturelles et du coût social de la consommation et de son impact sur l'environnement considéré jusqu'il y a peu comme un bien public gratuit. La vision socio-écologique de la consommation est aujourd'hui largement acceptée dans les économies avancées et conduit les entreprises à repenser la conception de leurs produits du berceau à la tombe. Ici également l'orientation du marketing traditionnel doit évoluer dans le sens d'un souci d'amélioration de son éco-efficacité.
3. *Une adoption trop enthousiaste de l'orientation-clients ne risque-t-elle pas d'inciter l'entreprise à mettre exagérément l'accent sur des produits demandés par le marché, dans une démarche de*

marketing stratégique de réponse, au détriment de produits, inconnus du marché, mais poussés par la technologie ? Une stratégie marketing de réponse qui serait exclusivement guidée par les vœux du marché tendrait fatalement à favoriser des innovations mineures et moins révolutionnaires que celles proposées par le laboratoire. Ces innovations, répondant aux besoins ressentis et exprimés par le marché, sont souvent moins risquées et sont dès lors perçues comme attrayantes par l'entreprise. Par contre, une stratégie basée sur l'avance technologique a plus de chances de déboucher sur une innovation de rupture et d'assurer ainsi à l'entreprise un avantage concurrentiel à terme plus difficilement rattrapable par la concurrence. On constate en effet que la plupart des innovations de rupture sont issues du laboratoire et non du marché. Il est donc important de garder un équilibre entre ces deux stratégies de développement : développement par le marché ou par la technologie.

Ces interrogations ont mené à une tendance nouvelle qui a apporté des nuances complémentaires aux paradigmes actuels : le marketing sociétal.

3.6 Le marketing sociétal : l'orientation-société

Le marketing a très souvent sous-estimé les conflits potentiels entre les intérêts individuels et collectifs. Les nombreuses déviances de l'économie de marché dont il a été question plus haut ont naturellement conduit différents groupes de pression à plaider pour un marketing qui ne se laisse plus guider par les individualismes et le court terme mais bien par la recherche d'un bien collectif à long terme.

Partant du principe qu'elle s'appuie toujours sur la société dans laquelle elle agit et que l'on « ne construit pas un succès sur un désastre sociétal », une entreprise doit jouer son rôle de bon citoyen en participant à l'amélioration de la société et non seulement de quelques-uns de ses membres individuels, qu'ils soient clients, travailleurs ou actionnaires...

Plusieurs nouveaux mouvements du marketing reposent ainsi sur deux concepts : les entreprises doivent prêter attention non pas aux besoins et désirs des clients mais à l'intérêt de ces derniers. De plus, ce n'est pas prioritairement à leur intérêt individuel qu'elles veillent, mais bien à leur intérêt collectif, même malgré eux si nécessaire.

Les études académiques et les développements managériaux de cette tendance sont multiples et encore hétérogènes. Le marketing sociétal prend plusieurs connotations selon la cause qu'il défend prioritairement : éthique, écologie, développement durable, commerce équitable, responsabilité sociétale des entreprises... Cette diversité constitue un vivier intéressant de nouvelles tendances porteuses qui se développent progressivement sous la pression démocratique.

3.7 Le marketing relationnel

Historiquement, depuis que l'homme échange, le relationnel a toujours été la base du commerce. Toutefois, la production de masse, la distribution extensive et la communication de masse ont réduit, pour quelque temps au ^{xx}e siècle, l'importance de la relation qui revient aujourd'hui en force. Le retour du marketing relationnel, exprimé comme tel, trouve ses racines dans les logiciels d'automatisation de la force de vente qui visaient à optimiser le travail des vendeurs auprès de clients (SFA ou *sales force automation*). Progressivement, l'ambition de dépasser la seule gestion des ventes et de gérer l'ensemble des contacts et relations de l'entreprise avec ses clients s'est développée, par la gestion de la relation client, principalement au moyen de volumineuses bases de données-clients

(CRM, *customer relationship management*). L'idée centrale est que la rétention d'un client actuel est plus rentable que l'attraction d'un nouveau client. Ce principe se vérifie surtout dans les marchés saturés où l'acquisition d'un nouveau client doit forcément commencer par le détournement de ce client de la concurrence. Celle-ci a fait ensuite naître le concept de marketing relationnel.

3.7.1 Les raisons d'être du marketing relationnel

Le marketing relationnel se fonde donc clairement sur une nouvelle philosophie de gestion qui affirme que, dans les marchés saturés, il convient de valoriser la fidélité plutôt que la transaction. Comme la majorité des marchés sont à maturité dans les économies occidentales, le marketing relationnel a donc de bonnes raisons d'être. Il ne s'agit donc plus, pour une entreprise, de chercher prioritairement à maximiser ses parts de marchés, mais bien ses parts de clients (*share of the wallet* en banque, *share of the stomach* en alimentation, par exemple). « Une bonne relation vaut mieux qu'une vente. » Elle est loin l'idée du marketing opérationnel classique où l'objectif ultime était la vente même si celle-ci se fait au détriment de la confiance du client. Au contraire, le marketing relationnel recherche la valeur à long terme du client, même si celle-ci se gagne au prix d'une transaction individuelle perdue (voir tableau 1.3).

Tableau 1.3 – Le marketing transactionnel comparé au marketing relationnel

| | Marketing transactionnel | Marketing relationnel |
|------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| Mission | Conquête | Fidélisation |
| Objectif | Transaction, parts de marché | Relation, part du client |
| Organisation | Gestion de marque/de produit | Gestion de client |
| Sources d'information | Étude de marché | Dialogue permanent, base de données |
| Communication | Communication de masse | Communication personnelle |
| Contexte favorable | Marchés non saturés | Marchés saturés |
| Secteurs privilégiés | B2C | B2B, services |

Source : Adapté de Donaldson, 1998.

L'arrivée du marketing relationnel se trouve justifiée par les évolutions récentes de l'environnement des marchés : la progression de l'individualisme, la baisse de la fidélité généralisée, le manque de temps augmentant la sensibilité au service, la croissance des exigences dans une société développée, la disponibilité d'outils et de techniques informatiques puissants, la perte d'efficacité des médias traditionnels et la montée des médias interactifs, via Internet, la saturation de l'offre et l'accroissement de la pression concurrentielle.

En définitive, on peut définir le marketing relationnel comme :

« Une approche stratégique et opérationnelle qui cherche à améliorer la valeur pour l'actionnaire par le développement de relations appropriées avec des clients clés et des segments de clients » (Payne et Frow, 2008, p. 392).

Ainsi, le contraste « opérationnel/stratégique » présenté en marketing transactionnel subsiste bel et bien en marketing relationnel. Aujourd'hui, le terme de CRM (*customer relationship management*)

tend à supplanter celui de marketing relationnel, alors que, au départ il était plus strictement orienté vers la gestion des bases de données-clients.

3.7.2 Les composantes du marketing relationnel

Certains éléments de la démarche marketing sont caractéristiques d'une approche relationnelle. Toutefois, comme l'implantation d'un marketing relationnel peut être progressive et partielle, on peut n'en retrouver qu'un nombre restreint dans certaines organisations.

1. *Une segmentation des clients à granularité variable.* La segmentation est basée en théorie sur les profits futurs attendus du client. En pratique, la prédiction du comportement futur se fait sur base de son comportement passé et présent et de caractéristiques descriptives du client, enregistrés dans une base de données. Il s'agit donc d'une segmentation comportementale où l'on identifie successivement des clients prospects, puis prospects qualifiés, premiers acheteurs, acheteurs à répétition, fidèles, avocats et partenaires. La stratégie peut aller jusqu'à concevoir et servir des segments d'une personne (le *one-to-one marketing*), quitte à proposer une segmentation plus grossière à la masse de la clientèle. C'est le principe de segmentation à granularité variable c'est-à-dire une finesse de segmentation changeante.
2. *Un ciblage différencié,* déterminé par la valeur attendue du client. Partant du principe de Pareto qu'un petit nombre de clients assurent à eux seuls une grande part du profit, il vaut la peine de soigner particulièrement ces quelques clients privilégiés. L'entreprise définit alors les caractéristiques des clients qu'elle souhaite particulièrement attirer et retenir (... et ceux qu'elle ne souhaite pas retenir). En effet, aucune firme ne peut réussir en offrant « tout à tout le monde ». Typiquement l'entreprise répartira sa clientèle en plusieurs catégories : les clients prioritaires (or), les clients intéressants (argent), les clients courants (bronze) et les clients inutiles (plomb). Parfois même, il pourrait être avantageux – même s'il est dangereux – d'éliminer les clients non rentables de la dernière catégorie. En effet, les économies ainsi réalisées compenseraient le supplément de coût des clients privilégiés.
3. *Une surveillance de marché basée sur une collecte de données continue* à chaque contact avec les clients plutôt que des études de marché. Aujourd'hui, les entreprises entendent travailler en temps réel avec les clients, ce que leur permettent les évolutions récentes : grosse capacité de stockage et de traitement de l'information, interaction continue des Internautes et avec leur milieu, via les réseaux sociaux, les blogs, les forums...
4. *Une intégration de multiples canaux de distribution et de communication.* L'entreprise a le choix parmi de nombreux canaux intégrables les uns aux autres pour communiquer et distribuer : vendeurs, magasins, téléphone, marketing direct, commerce électronique, commerce mobile...
5. *Un outil informatique* très développé. Les développements informatiques exponentiels de ces dernières décennies ont permis l'explosion du marketing relationnel, par la gestion fine de bases de données et surtout le *data mining*. Collectant de plus en plus d'informations sur les comportements de leurs clients, les entreprises sont à même de mieux les connaître et donc de mieux les satisfaire individuellement. Les progiciels vendus sur le marché sont très nombreux, tout comme les consultants prêts à sous-traiter leur adaptation dans l'entreprise (SAP, Siebel, Oracle, Amdocs...).
6. *Une métrique spécifique au relationnel.* Selon l'adage : « C'est ce qui est mesuré qui est fait », une entreprise doit évaluer sa performance en cohérence avec ses objectifs : elle doit suivre ses parts de clients (et non ses parts de marché), elle doit rémunérer son personnel à la collaboration au service du client (et non à la commission individuelle), elle doit faire des tableaux de bord à long terme (et non trimestriels). Les indicateurs de performance typiques du CRM sont, par exemple, la valeur

à vie d'un client (CLV, *customer lifetime value*), le taux de rétention, le taux de satisfaction, la récurrence d'un client, le nombre de clients... La CLV se calcule par une analyse comparée des coûts et des bénéfices futurs d'acquisition et de rétention, actualisés pour chaque client sur tous les réseaux canaux (Internet, bouche-à-oreille, promotion...).

Le marketing relationnel est un *phénomène à la mode*. C'est déjà, en soi, un sujet d'inquiétude. En effet, les entrepreneurs ne sont pas à l'abri d'un choix qui les amènerait, par simple effet de masse, à suivre un mouvement sans en évaluer préalablement l'intérêt réel dans leur cas. Or, on sait que 55 % des CRM ont été des échecs et que les taux de satisfaction face à cet outil de gestion sont faibles alors que les investissements nécessaires se chiffrent en millions d'euros (Rigby *et al.*, 2002, p. 5). Il devient alors utile de plaider pour une grande prudence dans l'application du marketing relationnel. Plusieurs arguments y incitent, présentés dans l'encadré 1.5.

ENCADRÉ 1.5 : Quelques mises en garde face au marketing relationnel

1. *La rétention seule ne suffit pas* à développer un marché. Les entreprises cherchent alors également à attirer les clients avec des politiques qui, parfois favorisent plus les non-clients que les clients fidèles.

2. *Le marketing relationnel n'est pas adapté à tous les marchés*. La fidélité des clients est intéressante car elle permet d'économiser les coûts d'acquisition d'un client, souvent élevés en phase de maturité, d'augmenter « la part du client » en proposant d'autres produits de la marque au client déjà satisfait, d'avoir des clients moins sensibles au prix et de bénéficier des effets favorables du bouche-à-oreille des clients satisfaits, qui peuvent devenir de véritables avocats de la marque, voire même des partenaires dans la conception des produits. En conséquence, c'est surtout dans certaines conditions que le relationnel est plus avantageux : (a) en phase de saturation du marché, (b) en B2B où les liens avec les clients sont proches, (c) pour des services, plus faciles à adapter à chaque client et (d) pour des firmes multi-produits qui peuvent proposer des ventes croisées à leurs clients. Il y a donc, lorsque ces conditions ne sont pas rencontrées, également des situations où le relationnel n'est pas aussi avantageux qu'annoncé.

3. *Le lien fidélité-rentabilité n'est pas automatique*. Certains clients fidèles prennent conscience de leur valeur et demandent des compensations, par exemple en services supplémentaires à leur fournisseur, annulant ainsi leur valeur supérieure aux yeux de l'entreprise.

4. *La pratique des prix flexibles*, liés à la segmentation comportementale, crée des situations où les clients ont un sentiment d'injustice entre eux. Leur fidélité est parfois pénalisée par une hausse de prix, basée sur la croyance qu'un client fidèle est moins sensible au prix, ce qui aura rapidement l'effet inverse dès qu'ils en prennent conscience.

5. *La protection de la vie privée*. La collecte de données multiples sur les clients, peut constituer une intrusion dans la vie privée des consommateurs générant de sérieux dilemmes éthiques.

6. *La saturation des offres relationnelles*. Un client qui possède les cartes de fidélités de tous les hypermarchés de sa région est-il encore fidèle à un seul d'entre eux ? Il est fort probable que les effets de multiples actions de fidélisation des enseignes s'annulent. La multi-fidélité actuelle s'apparente fort à de l'infidélité. Par contre, il est fort probable que si les marchés laissaient émerger les demandes de fidélité spontanées, chaque client n'en demanderait qu'un nombre très limité, mais que celles-ci seraient efficaces (Rigby *et al.* 2002, p. 10).

7. *La domination de l'outil informatique*. Comme un CRM est techniquement très lourd à implanter (logiciels, bases de données, réseaux, mesures de performance...) le risque est grand de se focaliser sur la technologie qui prend une ampleur d'« usine à gaz » au lieu de se pencher sur l'objet principal du marketing relationnel : les hommes et les femmes.



8. *Le danger d'éliminer les clients non rentables.* Il y a un piège à éliminer aujourd'hui un client qui aurait pu imprévisiblement changer de situation au cours de sa vie. Il y a également un risque qu'il communique son insatisfaction auprès d'autres clients avec lesquels il est en lien.

Sources : Reichheld, 1996 ; Fournier *et al.*, 1998 ; Peppers *et al.*, 1998 ; Peppers *et al.*, 1999 ; Siddle et Rigby, 2001 ; Rigby *et al.*, 2002 ; Reinartz et Kumar, 2002 ; Lewis, 2005 ; Boulding *et al.*, 2005 ; Peelen, 2006 ; Kotler *et al.*, 2006 ; Farris *et al.*, 2006 ; O'Malley *et al.*, 2008.

L'ensemble de ces mises en gardes représente des points de faiblesses potentielles du marketing relationnel qu'une bonne prise de conscience permettrait d'éviter. De bons ouvrages en CRM sont, par exemple, Boisdevésy (1996), Gummeson (1999), Brown (2001), Kumar *et al.* (2006), Peelen (2006).

3.7.3 L'évolution probable du CRM

Paradigme encore récent, il est probable que le CRM subisse encore plusieurs mutations. Gummeson prévoit trois composantes au marketing relationnel, dont visiblement les deux premières sont déjà bien implantées :

Le marketing relationnel est vu comme des relations, une interaction et des réseaux. (a) La relation est le contact entre deux partenaires (un fournisseur et un client, par exemple). (b) L'interaction désigne le contact actif et bidirectionnel entre ces parties. (c) Le réseau désigne les interconnexions entre plusieurs partenaires (plusieurs fournisseurs ou clients) d'où peuvent naître des communautés de clients, par affinités proches. (Gummeson, 1999, p. 1).

Aujourd'hui, le relationnel entre deux partenaires est déjà très visible. De même, l'interaction bidirectionnelle se développe. Mais les réseaux et les communautés sont encore embryonnaires (voir chapitre 2). Cette évolution des relations en trois stades se retrouve également sur Internet : l'e-mail de contact est généralisé, l'interaction dans les blogs est croissante, mais les réseaux sociaux d'échanges multiples, comme *MySpace*, *Facebook*, *Bebo* sont encore naissants. Ces réseaux semblent disposer d'un contre-pouvoir important face à la communication des entreprises. Un consommateur fait de moins en moins confiance à la publicité et de plus en plus aux communications véhiculées en bouche-à-oreille et aux échanges d'avis avec ses pairs. La majeure partie des contenus sur le Net est publiée par des particuliers (voir chapitre 2). Bref, les entreprises perdent leur place dominante dans le processus de communication qui se rééquilibre au profit des particuliers. L'avenir est aux médias interpersonnels : les entreprises auront à participer à ce mouvement en y prenant la parole, mais sans plus dominer le discours.

En conclusion de ce chapitre, les paradigmes du marketing se sont succédé au cours du temps, selon l'environnement macro-marketing. Et il est censé de croire que même les paradigmes les plus récents ne seront pas les derniers. Tous sont encore en profonde évolution, s'influçant les uns les autres, ne s'excluant pas nécessairement les uns les autres, une nouvelle idée, ne supprimant pas nécessairement les précédentes, l'essentiel étant une question d'équilibre.

En effet, le nouvel environnement macro-marketing auquel les entreprises font face en ce début de troisième millénaire demande un juste équilibre entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel d'une part et entre le marketing réactif et proactif. L'histoire passée nous a montré qu'un balayage complet d'un paradigme par son successeur ne faisait que substituer les défauts de l'un à ceux l'autre, sans jamais obtenir de situation **définitivement satisfaisante**. Ce qui est logique, car aucun de ces paradigmes n'est sans poser de problème. À chaque décideur d'appliquer, tout en nuan-

ces, la combinaison qui lui convient : l'équilibrage dans le portefeuille de produits en proactif et réactif résultera de son goût du risque, probablement lié à la taille de son entreprise et à son assise financière. Par ailleurs le choix entre le relationnel et le transactionnel dépendra du secteur, de la maturité du marché et du client ciblé, privilégiant le marketing relationnel pour les plus intéressants et le marketing transactionnel pour la masse, tout en conservant une orientation-marché pour une largesse de vision nécessaire à appréhender la complexité des marchés.

L'essentiel

Le marketing est une démarche de gestion complète qui est loin de se limiter à la seule publicité ou vente forcée. Il est à la fois un système de culture (choix d'une philosophie de gestion), un système d'analyse (choix stratégiques) et un système d'action (choix opérationnels). Le rôle de la démarche marketing dans une économie de marché est d'organiser l'échange et la communication entre vendeurs et acheteurs en vue d'assurer une rencontre efficiente entre l'offre et la demande. Ce rôle est d'une complexité croissante dans les économies avancées et détermine de manière décisive l'efficacité d'ensemble du système économique. L'organisation de la fonction marketing dans l'entreprise a évolué avec la complexité de l'environnement économique, technologique et concurrentiel. On observe aujourd'hui sept paradigmes du marketing, qui chacun ont leurs avantages et leurs limites : le marketing passif, opérationnel, stratégique, proactif, l'orientation marché le marketing sociétal et le marketing transactionnel. Pour conserver leur compétitivité en ce début de nouveau millénaire, et compte tenu de la complexité nouvelle des marchés dans les économies hautement industrialisées, le rôle des entreprises performantes est de trouver la juste position de leur système de pensée entre ces multiples approches, tout en gardant une orientation-marché qui lui donne l'angle de vue suffisamment large pour comprendre la complexité des marchés actuels.

Questions et problèmes

1. « Le marketing est un système de pensée et d'action valable pour toute organisation au service d'un public d'utilisateurs. » Montrez l'applicabilité de ce principe dans des domaines moins classiques comme : (a) le secteur non marchand (Médecins sans Frontières, Handicap International ou, plus localement, une plaine de jeux pour enfants défavorisés) ; (b) les marchés organisés (la bourse de New York ou une bourse de matières premières : cuivre, cacao...) ; (c) des secteurs en partie marchands et en partie non marchands (un hôpital, une université, un théâtre).
2. La démarche marketing est-elle applicable dans les pays en voie de développement ? Quel serait le rôle prioritaire du marketing stratégique dans ce type d'environnement ? Quelle serait l'importance relative des différents instruments (les 4 P) du marketing opérationnel ?
3. Contrastez les différentes évolutions du marketing en contrastant leurs forces et faiblesses respectives.
4. En vous basant sur votre expérience de consommateur, donnez trois exemples de pratique de marketing sauvage ou de marketing de manipulation. Quel(s) remède(s) préconisez-vous pour inciter les entreprises à éviter le recours à ces pratiques ?
5. Comment mettre en place chacune des approches marketing dans une petite ou moyenne entreprise qui dispose de peu de moyens humains et financiers ? Quelles sont les approches les mieux adaptées à ces entreprises ?
6. Les montées en puissance de l'écologie, de l'altermondialisme, du développement durable, de l'éthique... représentent-elles des menaces ou des opportunités pour l'entreprise ?

7. Quelles différences voyez-vous entre les deux philosophies de gestion suivantes : l'orientation-clients et l'orientation-marché ?
8. Un banquier affirmait ceci : « Le CRM est mieux adapté aux marchés B2B qu'aux marchés B2C. Il est également mieux adapté aux services (intangibles) qu'aux biens (tangibles). » Qu'en pensez-vous ?

Références bibliographiques

- BOISDEVÉSY Jean-Claude (1996), *Le marketing relationnel*, Paris, Éd. d'Organisation.
- BOULDING William, STAELIN Richard, EHRET Michael, JOHNSTON Wesley J. (2005), « A Customer Relationship Management Roadmap : What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go », *Journal of Marketing*, October, pp. 155-166.
- BROWN Stanley (2001), *La gestion de la relation client*, Paris, Village Mondial/Pearson.
- COOPER Robert (2007), « Winning at New Products : Pathways to Profitable Innovation », www.u3.dk
- DRUCKER Peter (1973), *Management, Task, Responsibilities and Practices*, New York, Harper & Row.
- DONALDSON B. (1998) *Sales management : Theory and Practice*, 2nd Ed., London, McMillan.
- ERNST & YOUNG AND AC NIELSEN (1999), *New Product Introduction Successful Innovation/Failure : a Fragile Boundary*.
- FARRIS Paul W., BENDLE Neil T., PFEIFER Phillip E., REIBSTEIN David J. (2006), *Marketing Metrics*, Wharton School Publishing.
- FRIEDMAN Rose, FRIEDMAN Milton (1980), *Free to Choose*, New York, Avon Brooks Science Institute.
- FOURNIER Susan, DOBSCHA Susan, MICK David Glen (1998), « Preventing the Premature Death of Relationship Marketing », *Harvard Business Review*, January-February, pp. 42-50.
- GUMMESON Evert (1999), *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, London.
- JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan, FRÉRY Frédéric (2000), *Stratégique*, Paris, Publi-Union.
- JAWORSKI Bernard J., KOHLI Ajay K., SAHAY Arvind (2000), « Market-driven versus Driving Markets », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N° 1, pp. 45-54.
- KOHLI Ajay K., JAWORSKI Bernard J. (1990), « Market-Oriented: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications », *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- KOTLER Philip, KELLER Kevin L., DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine (2006), *Marketing Management*, 12^e éd., Paris, Pearson.
- KUMAR V., REINARTZ Werner J. (2006) *Customer Relationship Management. A Databased Approach*. John Wiley & Sons.
- LAMBIN Jean-Jacques (1996), « The Misunderstanding About Marketing », *CEMS Business Review*, Vol. 1, N° 1, pp. 37-56.
- LAMBIN Jean-Jacques, CHUMPITAZ Ruben (2000), « Being Customer-driven is not Enough », *European Business Forum*, Vol. 2, Summer.
- LEVITT Theodor (1960), « Marketing Myopia », *Harvard Business Review*, Vol. 38, July-August, pp. 24-47.
- LEWIS Michael (2005) « Incorporating Strategic Customer Behavior into Customer Valuation », *Journal of Marketing*, Vol. 69, October, pp. 230-238.
- NARVER John C., SLATER Stanley F. (1990), « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.
- NARVER John C., SLATER Stanley F., MACLACHLAN D.L. (2004), « Responsive and Proactive Market Orientation and New-product Success », *Journal of New Product Innovation Management*, Vol. 21, pp. 334-347.

- OCHS Patrick (1998), *Le marketing de l'offre*, Économica.
- O'MALLEY Lisa, TYNAN Caroline (2008), « Relationship marketing », in BAKER Michael J., HART Susan J., *The Marketing Book*, 6th Ed., Butterworth-Heinemann, pp. 33-54.
- PAYNE Adrian, FROW Pennie (2005), « A Strategic Framework for CRM », *Journal of Marketing*, Vol. 69, N° 4, October, pp. 167-176.
- PAYNE Adrian, FROW Pennie (2008), « A Strategic Approach to Customer Relationship Management », in BAKER Michael J., HART Susan J., *The Marketing Book*, 6th Ed., Butterworth-Heinemann, pp. 391-413.
- PEELEN Ed (2006), *Gestion de la relation client*, 2^e éd., Paris, Pearson.
- PEPPERS Don, ROGERS Martha (1998), *Le One to One*, Paris, Éd. d'Organisation.
- PEPPERS Don, ROGERS Martha, DORF Bob (1999), « Is your Company Ready for One-to-One Marketing ? », *Harvard Business Review*, January-February, pp. 151-160.
- REICHHELD Frederick F. (1996), *L'effet loyauté*, Paris, Dunod.
- REICHHELD Frederick F., SASSER W. E. Jr (1990), « Zero Defections : Quality Comes to Services », *Harvard Business Review*, September-October, pp. 105-111.
- REINARTZ Werner, KUMAR V. (2002), « The Mismanagement of Customer Loyalty », *Harvard Business Review*, July, Vol. 80, pp. 86-94.
- RIES Al, TROUT Jack (1988), *Le marketing guerrier*, Paris, Édiscience International.
- RIGBY Darrell K., REICHHELD Frederick F., SCHEFTER Phil (2002), « Avoid the Four Perils of CRM », *Harvard Business Review*, February.
- RIVERA Jaime (1995), *L'orientation-marché : une stratégie concurrentielle performante*, Thèse de doctorat non publiée, IAG, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- SIDDLE Roger, RIGBY Darrell (2001), « Which Management Tools are most Popular ? », *European Business Forum*, Iss. 7, Autumn, pp. 46-50.
- SMITH Adam (1776), *The Wealth of Nations*, London, Methuen Co.
- TOURNIER Michel (1972), *Vendredi ou les limbes du Pacifique*, Paris, Gallimard.
- WEBSTER Frederick E. (1994), *Market-driven Management*, New York, John Wiley & Sons.
- WEBSTER Frederick E. (1997), « The Future Role of Marketing in the Organisation », in LEHMAN D.R., JOCZ K.E. (Eds.), *Reflections on the Futures of Marketing*, Cambridge, MA, Marketing Science Institute.