

MANAGEMENT SUP  
MARKETING – COMMUNICATION

# Marketing stratégique et opérationnel

La démarche marketing  
dans l'économie numérique

9<sup>e</sup> édition

Jean-Jacques Lambin  
Chantal de Moerloose

DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



Maquette de couverture : Alain Vambacas

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11, rue Paul-Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-074546-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

Avant-propos

1

## Partie 1 Définition et fondements idéologiques de la démarche marketing

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1</b>  | <b>Le marketing dans l'entreprise et dans l'économie</b> | <b>9</b>  |
| Section 1 | La démarche marketing                                    | 10        |
| Section 2 | Le modèle d'orientation-marché (OM)                      | 20        |
| Section 3 | Les fondements idéologiques du marketing                 | 28        |
| Section 4 | Les modèles économiques alternatifs compatibles          | 35        |
| <b>2</b>  | <b>Les défis de l'économie numérique</b>                 | <b>44</b> |
| Section 1 | L'impact de l'économie numérique                         | 45        |
| Section 2 | La mondialisation de l'économie                          | 53        |
| Section 3 | Le développement durable                                 | 56        |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Section 4 | La montée en puissance des consom'acteurs           | 60 |
| Section 5 | Vers un marketing de collaboration                  | 64 |
| Section 6 | La responsabilité sociétale des organisations (RSO) | 67 |
| Section 7 | Marketing et pauvreté                               | 70 |

## **Partie 2**

### **Comprendre le comportement du client**

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>3</b>  | <b>Comprendre les besoins du client</b>                | <b>81</b>  |
| Section 1 | Les différents rôles du client                         | 82         |
| Section 2 | Le besoin vu sous l'angle du client                    | 84         |
| Section 3 | Le vrai besoin du client : une « solution »            | 92         |
| Section 4 | Le produit panier d'attributs (PPA)                    | 97         |
| Section 5 | Typologie des biens de consommation                    | 100        |
| Section 6 | Les spécificités des services                          | 102        |
| Section 7 | Les spécificités de la demande de produits industriels | 105        |
| <b>4</b>  | <b>Analyser le processus de réponse du client</b>      | <b>118</b> |
| Section 1 | Le comportement d'achat du client                      | 119        |
| Section 2 | Les niveaux de réponse du client                       | 122        |
| Section 3 | Les mesures de la réponse affective                    | 126        |
| Section 4 | Interprétation du modèle multi-attributs               | 133        |
| Section 5 | La matrice « importance/performance »                  | 136        |
| Section 6 | La mesure de la réponse comportementale                | 138        |
| Section 7 | La mesure de la réponse post-comportementale           | 145        |
| <b>5</b>  | <b>Le système d'information marketing</b>              | <b>164</b> |
| Section 1 | Structure d'un système d'information marketing         | 165        |

|           |                                    |     |
|-----------|------------------------------------|-----|
| Section 2 | Le système de recherche marketing  | 168 |
| Section 3 | Les études de marché exploratoires | 176 |
| Section 4 | Les études de marché descriptives  | 184 |
| Section 5 | Les études de marché causales      | 198 |

## Partie 3

### Le marketing stratégique

#### **6 Analyser les besoins par la segmentation** 215

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Section 1 | L'analyse de macro-segmentation                     | 216 |
| Section 2 | L'analyse de micro-segmentation                     | 227 |
| Section 3 | L'auto-segmentation : la segmentation communautaire | 239 |
| Section 4 | La segmentation des marchés industriels             | 242 |
| Section 5 | La segmentation internationale                      | 245 |
| Section 6 | Les conditions d'efficacité d'une segmentation      | 248 |

#### **7 L'analyse de l'attractivité des segments** 254

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Section 1 | Demande primaire et demande à l'entreprise  | 255 |
| Section 2 | Opportunités de développement de la demande | 258 |
| Section 3 | Mesurer la demande primaire                 | 263 |
| Section 4 | Le cycle de vie d'un produit (CVP)          | 271 |
| Section 5 | Les méthodes de prévision de la demande     | 279 |

#### **8 Analyse de la compétitivité sur les segments** 295

|           |                                    |     |
|-----------|------------------------------------|-----|
| Section 1 | La notion d'avantage concurrentiel | 296 |
| Section 2 | Les situations concurrentielles    | 304 |
| Section 3 | La stratégie de différenciation    | 312 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Section 4 | Avantage concurrentiel interne et effet d'expérience | 318 |
| Section 5 | L'avantage concurrentiel international               | 325 |

## **9 Le choix du ciblage et du positionnement** 331

|           |                                  |     |
|-----------|----------------------------------|-----|
| Section 1 | Les stratégies de ciblage        | 332 |
| Section 2 | Les stratégies de positionnement | 337 |
| Section 3 | Le positionnement international  | 341 |

## **10 Le choix d'une stratégie de marketing** 349

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Section 1 | La matrice « croissance/part de marché relative » | 350 |
| Section 2 | La matrice « attractivité/compétitivité »         | 357 |
| Section 3 | L'analyse de portefeuille « SWOT »                | 364 |
| Section 4 | Deux conceptions de la stratégie                  | 367 |
| Section 5 | Les options stratégiques de base                  | 368 |
| Section 6 | Les stratégies de croissance                      | 373 |
| Section 7 | Les stratégies concurrentielles                   | 382 |
| Section 8 | La stratégie de leadership intellectuel           | 386 |
| Section 9 | Les stratégies de développement international     | 389 |

## **11 Les nouveaux produits** 397

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Section 1 | Importance stratégique de l'innovation          | 398 |
| Section 2 | Le processus de développement d'une innovation  | 405 |
| Section 3 | Le processus d'adoption d'une innovation        | 418 |
| Section 4 | La prévision de la demande d'un nouveau produit | 422 |
| Section 5 | Les mesures du succès des produits nouveaux     | 425 |

## Partie 4

### La mise en œuvre du marketing opérationnel

|               |  |         |
|---------------|--|---------|
| <b>12</b>     | <b>La marque</b>   | 437     |
| Section 1     | L'importance stratégique de la marque                          | 438     |
| Section 2     | Les fonctions de la marque                                     | 440     |
| Section 3     | Les concepts clés de la gestion des marques                    | 445     |
| Section 4     | La gestion des marques de fabricants                           | 449     |
| Section 5     | La gestion des marques de distributeurs                        | 455     |
| Section 6     | Les stratégies des marques internationales                     | 461     |
| <br><b>13</b> | <br><b>La distribution</b>                                     | <br>469 |
| Section 1     | Le rôle économique de la distribution                          | 470     |
| Section 2     | Le choix d'un réseau de distribution                           | 475     |
| Section 3     | Les choix de couverture du marché                              | 479     |
| Section 4     | Les stratégies vis-à-vis des distributeurs                     | 485     |
| Section 5     | La distribution <i>inbound</i> et <i>outbound</i> par internet | 489     |
| <br><b>14</b> | <br><b>Le prix</b>   | <br>496 |
| Section 1     | L'importance et la complexité de la décision prix              | 497     |
| Section 2     | Déterminer Le prix sous l'angle des coûts                      | 502     |
| Section 3     | Déterminer Le prix sous l'angle de la demande                  | 509     |
| Section 4     | Les politiques de prix flexibles                               | 520     |
| Section 5     | Déterminer le prix sous l'angle de la concurrence              | 523     |
| Section 6     | L'impact d'Internet sur les décisions de prix                  | 528     |
| <br><b>15</b> | <br><b>La communication</b>                                    | <br>537 |
| Section 1     | La communication marketing sortant et entrant                  | 538     |
| Section 2     | La communication marketing personnelle                         | 543     |

## Marketing stratégique et opérationnel

|                          |   |            |
|--------------------------|---|------------|
| Section 3                | La promotion des ventes « <i>outbound</i> »                     | 548        |
| Section 4                | Les relations extérieures « <i>outbound</i> »                   | 554        |
| Section 5                | La communication marketing impersonnelle « <i>outbound</i> »    | 556        |
| Section 6                | Le choix des médias et supports publicitaires                   | 565        |
| Section 7                | Les outils du marketing opérationnel entrant « <i>inbound</i> » | 568        |
| Section 8                | Mesurer la performance du marketing                             | 580        |
| <b>Index des auteurs</b> |   | <b>591</b> |
| <b>Index des notions</b> |   | <b>596</b> |



# Avant-propos

Cette neuvième édition offre au lecteur, comme les huit précédentes, un traitement complet de la démarche marketing en gardant la distinction entre marketing stratégique et marketing opérationnel ou – en français classique – entre la mercatique et le marchéage. Ce nouveau texte continue à soutenir le concept d’orientation-marché comme substitut au concept du marketing traditionnel, trop souvent centré sur la vente à court terme. Le texte couvre les décisions marketing dans le domaine des biens et services, des marchés de consommation (B2C) et des marchés industriels (B2B), des marchés hors ligne et des marchés en ligne. Les problématiques du développement international et celles de l’intégration du numérique sont abordées dans plusieurs chapitres.

## **1 La révolution numérique**

---

Le changement majeur de cette décennie est incontestablement celui de la croissance rapide des technologies de l’information et de la communication. Les innovations dans les systèmes numériques sont à l’origine d’une révolution qui bouleverse radicalement nos modes de pensée, de comportement, de communication, de travail et de décision. Cette mutation de l’économie de marché se manifeste par une mise en réseau planétaire des individus (le Web), par de nouvelles formes de communication (courriels, réseaux sociaux), par une décentralisation dans la circulation des idées et par une réappropriation de l’espace public par les citoyens. Cette « révolution numérique » ouvre de nouvelles perspectives à la création du savoir, à l’éducation et à la diffusion de l’information.

## **2 Quelques changements significatifs**

---

Si les fondamentaux de la démarche marketing restent inchangés, l’impact de la révolution numérique se manifeste à la fois sur les comportements des consommateurs et sur les pratiques

de la gestion marketing dans les entreprises. Voici dix exemples de changements significatifs sélectionnés dans l'ouvrage.

1. Le paradigme SAVE proposé par Ettenson *et al.* (2013) remplace le paradigme des 4Ps et met l'accent sur Solution-Accès-Valeur-Éducation. Il est davantage orienté-client et répond mieux à la complexité des marchés de l'économie numérique.
2. Dans une économie numérique, le terme méta-marché décrit un marché virtuel qui regroupe l'ensemble des produits et services complémentaires qui relèvent de secteurs d'activité différents, mais qui sont requis pour produire la solution recherchée par le consommateur. Le potentiel d'un méta-marché est toujours plus important que celui d'un produit-marché.
3. Le chiffre d'affaires mondial de l'e-commerce B2C s'est élevé à près de 1 043 milliards de dollars en 2012, en hausse de près de 21,7 % par rapport à 2011. En France, les ventes sur Internet ont progressé de 11,5 % en 2014, pour atteindre 56,8 milliards d'euros, alors que le commerce traditionnel gagnait, lui, seulement 1,1 %. La même progression est à attendre dans les marchés B2B.
4. Le développement du commerce électronique bouleverse la configuration des marchés en favorisant notamment l'apparition de nouveaux types d'intermédiaires. On peut regrouper ces nouveaux intermédiaires dans trois grandes catégories : la désintermédiation, l'info-médiation et la ré-intermédiation, sans compter le rôle croissant des places de marché en ligne.
5. Dans une économie numérisée, le nouvel objectif de la communication marketing est d'aider les clients potentiels à trouver facilement l'entreprise au moyen d'Internet au lieu d'essayer de les trouver et de les séduire grâce aux techniques du « marketing sortant » (publicité, vente et promotions) dont l'efficacité et les coûts élevés sont remis en question. Le marketing entrant (*inbound*) se substitue progressivement au marketing sortant (*outbound*).
6. Au niveau mondial, le marché publicitaire digital devrait rester le seul média à enregistrer une croissance à deux chiffres, estimée à +15,7 % en 2015 (stable) et +14,3 % (vs +13,8 %) en 2016. La part de marché du digital devrait passer de 24,3 % en 2015 à 26,5 % en 2016. La question se pose de l'avenir des médias traditionnels.
7. Sur Internet, les entreprises peuvent non seulement mesurer et tester la sensibilité au prix des internautes, mais en outre elles ont la possibilité d'adapter les prix en ligne selon les segments et de les ajuster instantanément en cas de changement observé sur le marché.
8. Ce qui explique aujourd'hui le succès du marketing relationnel (CRM) tient au fait que la technologie permet de créer et d'entretenir une relation personnalisée et singulière du type « one-to-one » et cela avec un nombre élevé de consommateurs dans le marché mondialisé.
9. Aujourd'hui, le leadership intellectuel d'une entreprise se mesure par l'empreinte qu'elle laisse dans son environnement. Cette empreinte peut être d'ordre opérationnel, intellectuel ou relationnel. La stratégie de « *thought leadership* » s'appuie sur une exploitation de l'intelligence collective de l'entreprise et sur une production régulière et durable de contenus et d'analyses innovantes. Progressivement, l'entreprise est perçue comme celle qui fait autorité dans le domaine et qui a une vision sur l'avenir.
10. Au plan international, compte tenu de l'émergence des technologies numériques, une question se pose : « être global implique-t-il nécessairement d'être local ? » Le netchising se

présente comme une alternative crédible qui ambitionne d'organiser le déploiement international d'une entreprise selon un mode flexible, moins risqué et moins coûteux, en s'appuyant sur le Web et sans investissement en dur.

### 3 Pour un marketing intelligent

---

Dans ce nouvel environnement, le concept d'orientation-marché (OM) prend une importance accrue dans la mesure où la révolution numérique est un facteur de démocratie économique. Par contraste avec l'orientation-vente du marketing traditionnel, l'orientation-marché est l'idéologie à la base de ce texte. Cette orientation a plusieurs implications :

1. L'objectif de la démarche marketing et de l'orientation OM est de satisfaire de manière rentable les besoins des consommateurs en mettant l'accent sur le long terme.
2. L'OM élargit la définition du marché à tous les acteurs clés, distributeurs, concurrents directs et indirects, fournisseurs, prescripteurs et autres parties prenantes.
3. L'OM rappelle que la création de valeur pour le consommateur est la meilleure manière pour une entreprise d'atteindre ses objectifs de croissance et de profit et de créer de ce fait de la valeur pour l'actionnaire.
4. Dans l'OM, l'objectif de la communication marketing est d'aider les consommateurs à trouver facilement l'entreprise au moyen d'Internet au lieu d'essayer de les trouver et de les séduire grâce aux seules techniques du marketing sortant.
5. L'OM met l'accent sur la responsabilité sociétale de l'entreprise et sur l'objectif de développement durable qui influencent profondément ses choix économiques.

L'ouvrage comprend quatre parties et quinze chapitres au total.

La partie 1 comprend deux nouveaux chapitres consacrés à l'analyse du rôle de la démarche marketing dans un marché mondial et interconnecté. Dans le chapitre 1, nous introduisons et comparons le concept traditionnel de marketing et le concept d'orientation-marché. Une distinction est faite d'emblée entre le marketing stratégique (la dimension analyse), le marketing opérationnel (la dimension action), puis le rôle des différents acteurs du marché est analysé. Le chapitre 2 est consacré à l'analyse du nouvel environnement socio-économique mondial et en particulier les défis de l'économie numérique. Les entreprises sont confrontées aux changements de comportements des consommateurs, au problème de la mondialisation, mais également à la question du développement durable et au dilemme de la réduction de la pauvreté dans le monde et du rôle que le marketing peut assumer.

L'objectif de la deuxième partie est d'analyser les comportements d'achat et les comportements de réponse des clients individuels (B2C) et des clients organisationnels ou industriels (B2B). Le marketing stratégique s'appuie au départ sur l'analyse des besoins (chapitre 3) et sur la compréhension des comportements d'achat (chapitre 4). Un consommateur ne recherche pas un produit pour lui-même, mais pour la solution d'un problème que ce produit peut apporter. Le rôle de la recherche marketing et des études de marché (chapitre 5) est essentiel pour acquérir une connaissance certifiée permettant de comprendre et surtout de prédire les comportements de réponse des consommateurs.

Dans la troisième partie de l'ouvrage, les tâches spécifiques du marketing stratégique sont décrites en six étapes. La première étape (chapitre 6) est de suivre l'évolution du marché de référence et d'identifier les différents produits-marché et segments qui en font partie. L'étape suivante consiste à évaluer l'opportunité économique de ces segments potentiels, dont les attraits intrinsèques et le potentiel de croissance peuvent être mesurés en se référant à la notion de marché potentiel absolu et au modèle du cycle de vie (chapitre 7). Pour une entreprise particulière, le potentiel d'un produit-marché ou d'un segment dépend de sa compétitivité, c'est-à-dire de sa capacité et de ses qualités distinctives pour rencontrer les besoins du segment mieux que ses concurrents directs. Cette supériorité ou avantage concurrentiel peut résulter soit d'éléments de différenciation importants pour le consommateur, soit de coûts inférieurs imputables à une meilleure productivité (chapitre 8). Sur base de cet audit stratégique, l'entreprise pourra sélectionner le ou les segments cibles et construire une stratégie de positionnement adaptée à chaque unité d'activité stratégique retenue dans le portefeuille de l'entreprise (chapitre 9). L'objectif du chapitre 10 est d'examiner les différentes stratégies de marketing qui permettent à l'entreprise de réaliser ses objectifs de croissance et de rentabilité. On examinera successivement les options stratégiques de base, les stratégies de croissance, les stratégies concurrentielles et les options du développement international. Le chapitre 11 est consacré à l'innovation et à la recherche de solutions nouvelles pour le client.

La partie 4 du livre est entièrement consacrée au marketing opérationnel et aux problèmes de mise en application des options retenues au niveau du marketing stratégique. On retrouvera ici les décisions du marketing opérationnel qui concernent la politique de marque (chapitre 12), la politique de distribution (chapitre 13), la politique de prix (chapitre 14) et la communication marketing (chapitre 15).

## **4 Public visé**

---

Cet ouvrage a été conçu comme un texte d'introduction au marketing pour des étudiants en gestion. Il s'adresse aussi à ceux et à celles qui, exerçant des responsabilités dans l'entreprise, souhaitent disposer d'une introduction approfondie aux fondements, aux concepts, aux méthodes et aux applications du marketing dans les marchés de consommation ou dans les marchés industriels. Les éditions précédentes se sont révélées particulièrement utiles aux lecteurs suivants :

- Les responsables du marketing, chargés de l'élaboration d'un plan de marketing stratégique ;
- Les dirigeants – très souvent des ingénieurs – qui reçoivent la mission de créer ou de développer la fonction marketing, en particulier dans des activités de haute technologie où la fonction marketing était traditionnellement inexistante ou sous-développée ;
- Les commerciaux ou les responsables de la vente, qui ont une expérience étendue dans le domaine commercial ou publicitaire et qui doivent évoluer vers une fonction de marketing stratégique dans leur entreprise ;
- Les consultants en management stratégique, qui ont pour mission de procéder à un audit marketing de leurs clients et de formuler des recommandations sur la stratégie de développement à suivre ;

- Les dirigeants d'entreprises en provenance des économies émergentes qui participent à des séminaires de formation en management et qui sont chargés de la restructuration de leur entreprise dans le contexte d'une économie en transition vers une économie de marché ;
- Les responsables expérimentés en marketing, qui souhaitent structurer leur expérience passée et mieux comprendre les méthodes et concepts qui sont à la base de la démarche marketing.

Une note pédagogique, destinée aux enseignants utilisant l'ouvrage comme principale référence dans leurs cours, est disponible sur demande adressée aux auteurs : [jj.lambin@uclouvain.be](mailto:jj.lambin@uclouvain.be), [chantal.demoerlose@uclouvain.be](mailto:chantal.demoerlose@uclouvain.be). Elle contient une série de transparents, reprenant les principaux graphiques de l'ouvrage, ainsi que les solutions des exercices présentés en fin de chapitre. En outre, un MOOC (*Massive Open Online Course*) « Découvrir le marketing » est disponible sur Internet. Il couvre principalement le marketing opérationnel et cible un public débutant.

### Des mêmes auteurs

#### Jean-Jacques Lambin

*Rethinking the Market Economy* (2014), London, Palgrave Macmillan.

*Quel avenir pour le capitalisme ?* (2011), Paris, Dunod.

*Changing Market Relationships in the Internet Age* (2008), Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain.

*Marketing stratégique et opérationnel* (5<sup>e</sup> édition, 2002, Jean-Jacques Lambin avec Ruben Chumpitaz ; 6<sup>e</sup> édition, 2005, avec Ruben Chumpitaz et Chantal de Moerlose ; 7<sup>e</sup> édition, 2008, avec Chantal de Moerlose ; 8<sup>e</sup> édition, 2012, avec Chantal de Moerlose), Paris, Dunod.

*Market-driven Management: Strategic and Operational Marketing* (2000/2012), avec Isabelle Schuiling, London, Palgrave Macmillan Business.

*La recherche marketing : analyser, mesurer, prévoir* (1990), Paris, Ediscience International.

*Le marketing stratégique : fondements, méthodes et applications* (1986/1999), Paris, McGraw-Hill et Ediscience International.

*La gestion marketing de l'entreprise* (1977) avec Robert Peeters, Paris, Presses Universitaires de France.

*Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over Time* (1976), Amsterdam, North Holland Publishing Company.

*Modèles et programmes de marketing* (1970), Paris, Presses Universitaires de France.

*La décision commerciale face à l'incertain* (1965), Paris, Dunod.

#### Chantal de Moerlose

*Découvrir le marketing. MOOC (Massive Open Online Course)* (2015, 2016), EdX.

<https://www.edx.org/course/decouvrir-le-marketing-louvainx-louv11x-1>

*Contingence du type de nouveauté sur le succès des produits nouveaux* (1999), Louvain-la-Neuve, CIACO.

# Partie

# 1

Le marketing dans l'entreprise  
et dans l'économie

Chapitre 1

Les défis de l'économie numérique

Chapitre 2

# Définition et fondements idéologiques de la démarche marketing





Chapitre

1

# Le marketing dans l'entreprise et dans l'économie

---

## OBJECTIFS

Dans ce chapitre, nous analyserons les questions suivantes :

- Quelles sont les différences entre le marketing stratégique et opérationnel ?
- Quelles sont les différences entre le marketing stratégique réactif et proactif ?
- Quelles sont les différences entre le marketing opérationnel transactionnel et relationnel ?
- Quelles sont les limites du concept marketing traditionnel ?
- Comment définir et mesurer le modèle d'orientation-marché ?
- Quels sont les fondements théoriques et idéologiques du marketing ?
- Quels sont les nouveaux modèles économiques démocratiques ?

---

## SOMMAIRE

- SECTION 1** La démarche marketing
- SECTION 2** Le modèle d'orientation-marché (OM)
- SECTION 3** Les fondements idéologiques du marketing
- SECTION 4** Les modèles économiques alternatifs compatibles

Depuis plus de cinquante ans, le concept de marketing a été décrit de nombreuses manières par différents auteurs, mais le terme est devenu synonyme d'orientation-clients, la définition la plus courte du marketing étant « *rencontrer de manière rentable les besoins des clients* ». Le marketing doit être vu comme 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'analyse, le marketing se doit de comprendre les besoins des individus et des organisations, en identifiant des marchés existants ou en imaginant des besoins non exprimés ou futurs. 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.

## Section 1 LA DÉMARCHE MARKETING

Le concept traditionnel de marketing est basé sur trois piliers :

- *Une orientation-clients* : la compréhension intime de leurs besoins et désirs doit être le point focal de toute action managériale.
- *L'intégration des efforts* : la coordination avec les autres fonctions dans l'entreprise permet de disséminer cette orientation-clients parmi les autres fonctions managériales (R&D, production, comptabilité, finances).
- *Un objectif de profit* : le marketing est destiné à réaliser du profit pour la firme, comme récompense de l'accent mis sur la satisfaction des clients et comme prime de risque.

Le concept ayant été développé dans la littérature managériale dans les années 1950, sa paternité est généralement attribuée à Drucker (1954) dans la littérature académique.

Pour le citoyen lambda, l'idée à la base de la démarche marketing n'est pas vue comme très originale, mais plutôt comme une platitude. N'importe quel vendeur organise ses affaires pour s'assurer que ses clients reçoivent ce qu'ils veulent, où ils le veulent et quand ils le veulent, et il en attend une récompense en retour. Depuis la nuit des temps, les humains s'engagent dans des échanges mutuellement gratifiants à travers le troc et le commerce. Dans des conditions de rareté généralisée, la demande tend à être évidente et basique et l'identification de marchés attractifs est aisée. Mais dans des marchés en surproduction et très compétitifs, une philosophie de gestion est nécessaire qui stipule que l'offre doit être orientée vers le marché et que le processus de production doit commencer par une identification claire du besoin.

La démarche marketing s'appuie sur l'idée que la poursuite des intérêts du client, dans un but de satisfaire ses propres intérêts, est une situation doublement gagnante parce qu'elle sert en définitive l'intérêt général. La même idée a été exprimée par l'empereur Marc-Aurèle dans ses méditations sur

la philosophie stoïcienne (160 A.D.) : « *en servant les autres, on se sert soi-même* ». Ce principe, formalisé dans la littérature économique par Adam Smith (1776) et par Amartya Sen (2003), est un des fondements de l'économie de marché. Dans les termes d'Adam Smith :

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

Partant du principe que la poursuite de l'intérêt personnel est une tendance constante 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 une 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 dans une économie de marché. 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 à l'ère soviétique et le renouveau économique des pays (comme la Chine) qui ont résolument pris l'option de l'économie de marché en témoignent.

## 1 Les acceptions populaires du terme marketing

Dans les faits, l'écart est grand entre la perception populaire du marketing et la théorie économique. Entré dans le vocabulaire courant de la langue française, le terme marketing est un mot souvent mal compris, chargé et galvaudé, non seulement par ses détracteurs, mais également par certains de ses adeptes. Trois acceptions populaires se retrouvent habituellement.

- 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.
- 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.
- 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.

**EXEMPLE**

« 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 bien différente. Comme montré au Tableau 1.1, la démarche marketing complète s’articule autour de trois composantes : 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 de la démarche marketing**

| Composantes | Orientation                  | Activités                | Responsable dans l’organisation              |
|-------------|------------------------------|--------------------------|--|
| Action      | La conquête des marchés      | Le bras commercial       | Le département vente                         |
| Analyse     | La compréhension des marchés | La réflexion stratégique | Le département marketing ou stratégie        |
| Culture     | L’économie de marché         | Les choix stratégiques   | Le responsable de la culture de l’entreprise |

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* 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.

Le 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 nouveaux qui témoignent de la capacité de résistance du marché aux tentatives de séduction des producteurs.

## 2 Le risque de polysémie

La polysémie est la caractéristique d’un mot ou d’une expression qui a plusieurs sens ou significations différentes. La plupart des auteurs et des dirigeants utilisent indifféremment les expressions concept marketing, orientation-marché, orientation-clients ou tout simplement marketing, sans pour autant leur donner une interprétation précise. Le consensus porte sur l’idée (très évidente) que, pour réussir, l’entreprise doit être proche de ses clients. Depuis plus de 50 ans, les dirigeants d’entreprises sont bombardés de messages leur disant (a) de placer le client au centre de leurs préoccupations, (b) de développer des stratégies d’innovation basées sur les besoins exprimés des clients potentiels, et (c) de recourir au paradigme des 4Ps pour

mettre en œuvre cette stratégie orientée « clients ». C'est ce que nous appelons le concept marketing traditionnel. De surcroît, le terme marketing est également mal utilisé par le monde académique, qui manifestement souffre de polysémie chronique, c'est-à-dire qui l'emploie dans des acceptions multiples, réductrices et peu rigoureuses.

#### EXEMPLE

Par exemple, « marketing politique » pour communication électorale, « marketing Internet » pour commerce électronique, « marketing relationnel » pour vente relationnelle, « marketing viral » pour communication de bouche à oreille, « marketing direct » pour vente sans magasin et ainsi de suite.

Il est à noter aussi que le monde académique parle du « consommateur » – une entité plus abstraite – et non pas du « client », un terme perçu comme trop mercantile comme si l'objectif de la démarche marketing n'était pas la satisfaction du client. Un client est un consommateur bien identifié qui est libre de choisir et qui est traité comme tel par l'entreprise, par contraste avec un consommateur qui subit passivement les assauts de l'entreprise.

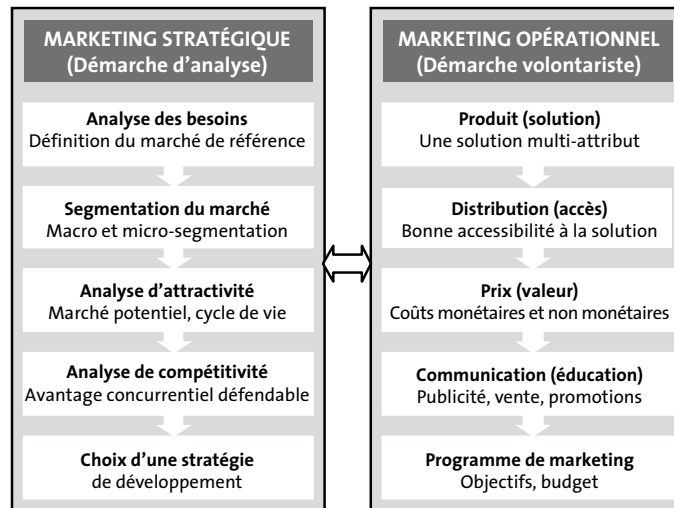
Né dans les années 1950 et adopté au cours des trente glorieuses (1945-1975), le succès du marketing peut s'expliquer notamment par le fait que les entreprises américaines et européennes opéraient à l'époque dans des marchés en forte croissance avec une demande largement supérieure à l'offre, pour des besoins connus et bien identifiés.

### 3 Le marketing stratégique et opérationnel

---

L'implémentation du marketing suppose une double approche, comme montré à la figure 1.1. Le terme de « marketing » (littéralement le processus de mise sur le marché) n'exprime pas bien cette dualité inhérente et insiste plus sur la composante « action » que sur la dimension « analyse » du processus.

Le *marketing stratégique* est un processus centré sur l'analyse des besoins des individus et des organisations. Son rôle est de suivre l'évolution d'un marché de référence défini en termes de besoins génériques et d'identifier la diversité des besoins à rencontrer au sein de ce marché. Un produit-marché est un groupe d'acheteurs ayant un besoin bien défini. Chaque produit-marché représente une opportunité économique dont l'attractivité intrinsèque doit être évaluée qualitativement et quantitativement. Pour une entreprise déterminée, l'attrait d'un produit marché dépend de sa compétitivité propre, c'est-à-dire de sa capacité à rencontrer les besoins des produit-marchés mieux que la concurrence ne le fait. Cette compétitivité sera soutenable aussi longtemps que l'entreprise détient un avantage concurrentiel, soit parce qu'elle se différencie de ses rivales par une qualité distinctive défendable, soit parce qu'elle a une meilleure productivité, lui octroyant un avantage coût. Le marketing stratégique opère à un horizon de moyen ou long terme. Sa tâche est de définir la mission de l'entreprise, de choisir un ciblage et un positionnement, de déterminer la stratégie de développement, d'assurer un équilibre du portefeuille de produits et, éventuellement, de développer des nouveaux produits (voir Figure 1.1).



**Figure 1.1 – Les deux visages du marketing**

Le *marketing opérationnel* est un processus centré sur l'action, à court ou moyen terme, qui cible des marchés ou des segments existants. C'est le processus classique qui vise un objectif de part de marché avec des outils tactiques comme le produit et la marque, la distribution, le prix et la communication. Le plan de marketing opérationnel décrit les objectifs, les positionnements choisis, les tactiques et les budgets pour chaque marque du portefeuille, pour une certaine période et une certaine zone. Lorsqu'il est restreint au marketing opérationnel, le marketing peut vite dégénérer vers une « orientation-vente » et une attention exclusive à la communication. Or, le marketing opérationnel ne sera efficace que s'il est appuyé sur des options stratégiques solides.

**Tableau 1.2 – Contraster le marketing opérationnel et stratégique**

| Marketing opérationnel          | Marketing stratégique             |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| Orienté action                  | Orienté analyse                   |
| Opportunités existantes         | Opportunités nouvelles            |
| Variables autres que le produit | Choix des produits-marchés        |
| Environnement stable            | Environnement dynamique           |
| Comportement réactif            | Comportement proactif             |
| Gestion journalière             | Gestion à long terme              |
| Département Marketing           | Responsabilité interfonctionnelle |

#### 4 Le paradigme des 4 Ps ou du « marketing mix »

Le volet opérationnel du marketing a souvent été décrit comme le « mix marketing » ou les « 4Ps » du marketing : Produit, Place (ou distribution), Prix et Promotion (ou communication), proposés par Jérôme McCarthy (1960), c'est-à-dire les techniques spécifiques pour atteindre le

consommateur, ou encore le bras commercial. Pour reconnaître la spécificité des services, Booms et Bitner (1981) y ont ajouté trois P : *People* (le personnel au contact du client), *Process* (le processus de production d'un service ou « servuction ») et *Physical Evidence* (tout ce qui contribue à tangibiliser le service). De nombreuses critiques ont été émises à l'encontre du concept du marketing mix (Constantinides, 2006 ; Möller, 2006).

- La première critique des 4P et des 7P : leur manque de contenu stratégique, qui ne permet pas la planification, en particulier dans les contextes turbulents. En effet, il y est implicite que le marché, les clients, la compétition, les distributeurs, les partenaires sont connus et bien identifiés. Il s'agit de tâches de marketing stratégique et ce n'est que lorsque ces options stratégiques seront prises que le marketing opérationnel pourra être mis en œuvre.
- La deuxième critique est que le marketing mix est en réalité une vue « de l'intérieur vers l'extérieur », alors qu'elle prétend être une vue « de l'extérieur vers l'intérieur » donnant la primauté aux clients.
- La troisième critique est que le mix marketing des 4Ps focalise l'attention sur les transactions à court terme, plus que sur la relation, ce qui est plus approprié pour les biens à rotation rapide, mais qui est mal adapté à l'économie numérique du XXI<sup>e</sup> siècle.

Mais encore aujourd'hui, nombre d'entreprises sont enclines à assimiler le « marketing » au seul « marketing mix », ce qui est en fait révélateur d'une orientation-production ou d'une orientation-vente dont l'objectif est de plier la demande à une offre déjà conçue, se focalisant ainsi sur les besoins de l'entreprise. La vraie orientation-client s'interroge sur ce que l'on peut faire pour le client, en adaptant l'offre à ses attentes dans une perspective réciproquement gagnante.

## 5 Un nouveau paradigme : le concept SAVE

---

Le modèle proposé plus récemment par Ettenson, Conrado et Knowles (2013) met l'accent sur Solution-Accès-Valeur-Éducation. En bref, le paradigme SAVE remplace le paradigme des 4Ps.

- *Solution* et non pas produit. Beaucoup d'entreprises ont adopté un modèle de gestion centré sur une orientation-solution ou service ; pour le client ce qui importe c'est le service rendu par le produit et non pas le produit en tant que tel (voir chapitre 3). Alors que les produits, aux yeux de l'entreprise, portent sur les fonctionnalités, aux yeux des clients, les solutions portent sur leur résultat.
- *Accès* et non pas distribution (Place). Beaucoup d'entreprises opèrent sur Internet et mettent l'accent sur la facilité d'accès et sur l'ubiquité plutôt que sur l'appropriation d'un bien et sur sa disponibilité physique ; les modalités d'accès sont variées et en changement constant (voir chapitre 13).
- *Valeur* et non pas prix. Les clients sont davantage concernés par la valeur apportée par le produit ou le service et secondairement par son prix. L'objectif du marketing stratégique est de créer une proposition de valeur pour le client (voir chapitre 14).
- *Éducation* et non pas promotion. Les entreprises exercent aujourd'hui un rôle éducatif en apportant à leurs clients actuels et potentiels des informations, leur permettant ainsi de mieux évaluer

leurs intérêts et leurs besoins et de se familiariser avec l'offre de biens ou de services avant de s'engager dans le processus d'achat (voir chapitre 15).

Comme on le verra dans les chapitres suivants, ce nouveau paradigme est davantage orienté-client et, de ce fait, répond mieux à la complexité des marchés de l'économie numérique.

## 6 Le marketing stratégique réactif ou proactif

L'innovation joue un rôle central dans le marketing stratégique. Les nouvelles idées peuvent avoir deux origines : le marché ou l'entreprise. On peut donc identifier deux approches complémentaires possibles (voir Figure 1.2) :

- Un marketing stratégique de réponse (ou réactif) à un besoin : c'est une approche « tirée par le marché ». Il s'agit de développer une demande potentielle préexistante. La question clé est : « *Est-ce faisable ?* »
- Un marketing stratégique proactif, il s'agit de créer un nouveau marché sur base d'un besoin latent ou non articulé. C'est une approche « poussée par la technologie ». Il s'agit de créer un nouveau produit-marché via une innovation technologique et/ou organisationnelle. La question clé devient : « *Y a-t-il un besoin ?* ». Il y a donc création d'offres. (voir Figure 1.2)

En d'autres mots, l'objectif du marketing n'est pas seulement d'écouter les consommateurs et de répondre à leurs besoins exprimés et articulés, mais également de conduire les consommateurs là où ils ont intérêt à aller, même s'ils l'ignorent encore.

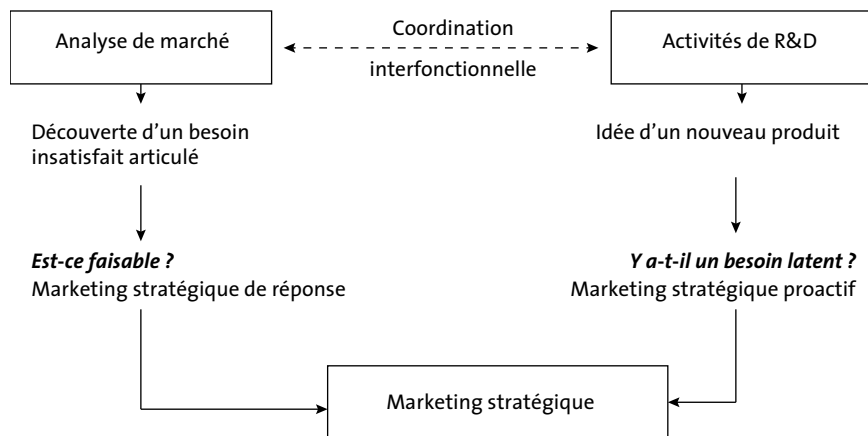


Figure 1.2 – Les deux visages du marketing stratégique

On retrouve ici la distinction entre besoins exprimés (ou articulés) et latents (ou inarticulés). Ce qu'un client recherche, c'est une solution adaptée à son problème, mais il manque souvent de connaissances quant à la solution technologique possible. L'entreprise, par contre, est mieux placée pour connaître les possibilités nouvelles ou émergentes.



## 7 L'orientation-marché versus une orientation technologique

Certains économistes d'entreprise ont soutenu l'idée que l'orientation-marché peut inhiber au lieu de stimuler la performance de l'entreprise en raison de son insistance sur les innovations tirées par le marché (souvent triviales) et sur le marketing stratégique de réponse que ces innovations impliquent. Beaucoup d'entreprises en effet basent leur compétitivité sur l'avance technologique et non pas sur les attentes des clients. Peut-on imaginer des clients potentiels conceptualiser dans une étude de marché leurs besoins pour des produits aussi révolutionnaires que le téléphone mobile ou la photographie digitale à un moment où ces produits ne sont pas encore introduits sur le marché ?

Cette critique s'appuie sur une vision incomplète du concept d'orientation-marché et ignore l'approche proactive (dite de création d'offre) du marketing stratégique. Que ce soit des scientifiques ou des ingénieurs, et non des clients potentiels, qui sont à l'origine de l'idée de produit nouveau, importe peu en définitive. Les produits qui résultent de ces idées ou de ces découvertes technologiques doivent en tout état de cause répondre à des besoins réels, même si ceux-ci sont latents ou non articulés par les consommateurs, au risque de devenir des produits mort-nés qui ne débouchent sur aucun marché. Dès lors, pour réussir, les entreprises qui privilégient l'avance technologique se doivent – peut-être plus que d'autres – d'appliquer le concept d'orientation-marché et cela d'autant plus que ces stratégies de création d'offre sont plus risquées que les stratégies de réponse à des besoins déjà exprimés. Dans l'histoire industrielle, il y a suffisamment d'exemples de monstres technologiques développés par des ingénieurs dans leur tour d'ivoire et qui n'ont jamais trouvé de clients.

### Comment développer une stratégie de marketing proactif ?

- Aider les clients à anticiper les développements dans leurs marchés.
- Essayer continuellement de découvrir des besoins non articulés 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, Slater et Maclachlan (2004).

Ce contraste entre une stratégie réactive ou proactive implique un choix stratégique fondamental : poser le problème en termes de stratégie déduite (*fit*) ou de stratégie construite (*stretch*) : « 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 consacrerait une part marginale de ses investissements au 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 éventuel et les toutes petites entreprises (TPE) naissantes qui ont beaucoup plus à gagner qu'à perdre en se lançant témérairement sur un marché.

## 8 Le marketing opérationnel transactionnel ou relationnel

Le marketing opérationnel est le bras armé de la firme et sa fonction de base est de générer des ventes. Il y a toutefois deux approches différentes. La vente transactionnelle cherche à réaliser une transaction et à clôturer une vente. Elle peut induire des techniques de ventes très agressives : vente sous pression ou manipulation. Mais ce principe n'est pas d'application générale, dans les marchés en phase de maturité – ce qui est le cas de la majorité des marchés occidentaux – il convient de promouvoir et de valoriser la fidélité plutôt que la transaction. Tel est l'objectif du marketing relationnel ou du CRM (*Customer Relationship Management*) (Boisdevesy, 1996). Il ne s'agit 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. » On s'éloigne de l'idée du marketing opérationnel traditionnel où l'objectif ultime était la vente, même si celle-ci se faisait au détriment de la confiance du client. Au contraire, le marketing relationnel cherche à gagner la confiance à long terme du client, même si celle-ci s'obtient au prix d'une transaction individuelle perdue.

**Tableau 1.3 – Contrastes entre marketing transactionnel et relationnel**

|                              | Marketing transactionnel                                   | Marketing relationnel                         |
|------------------------------|--|---|
| <b>Mission</b>               | Conquête   | Fidélisation                                  |
| <b>Objectif</b>              | Transaction, parts de marché                               | Relation, part du client                      |
| <b>Organisation</b>          | Gestion de marques/de produits<br>Portefeuille de produits | Gestion de clients<br>Portefeuille de clients |
| <b>Sources d'information</b> | Étude de marché  | Dialogue permanent, base de données           |
| <b>Communication</b>         | Communication de masse                                     | Communication personnelle                     |
| <b>Contexte favorable</b>    | Marchés non saturés  | Marchés en maturité                           |
| <b>Secteurs privilégiés</b>  | B2C  | B2B et services                               |

Comme montré au tableau 1.3, les différences entre marketing transactionnel et marketing relationnel sont importantes :

- Une nouvelle culture, selon laquelle « *la relation vaut plus que la transaction* ». Le succès ne se mesure pas à la quantité de transactions réussies, mais bien au nombre de relations durables initiées.

- L'objectif de créer une relation forte et durable. Entretenir et cultiver cette relation mutuellement rentable est l'objectif prioritaire.
- Le marketing relationnel présuppose l'existence d'avantages partagés entre vendeur et acheteur, alors que le marketing transactionnel s'appuie sur des besoins contradictoires, l'acheteur recherche un prix attractif et le vendeur un profit élevé.
- Les outils d'analyse sont différents. Les bases de données personnelles sont largement utilisées. Toutes les informations, tous les contacts avec le client sont enregistrés dans une base de données centrale à laquelle tout membre de l'entreprise a un accès immédiat. Chacun est donc à même d'assurer un suivi continu du client.
- Cette information permanente et complète est destinée à une « optimisation du portefeuille de clients », c'est-à-dire à repérer les clients les plus avantageux et à envoyer à tout le personnel des signaux permettant d'identifier les clients-là qui doivent être mieux servis et de façon plus personnalisée.
- Des instruments d'action privilégiés. Les outils dominants deviennent ceux du marketing direct : mailing, call center, réseaux sociaux, etc., ainsi que l'introduction dans des communautés de consommateurs utilisées comme des points ciblés de démarrage d'une relation durable.
- Le marketing transactionnel met l'accent presque exclusivement sur le prix alors que le relationnel met en avant l'importance des avantages extra-économiques, comme les services, la facilité d'accès, les délais de livraison, la continuité et la régularité de l'offre, etc.

La philosophie de la relation « conseiller-éduquer-vendre » s'oppose à la démarche « suggérer-imposer-convaincre-séduire ». Elle se caractérise par l'importance donnée à l'analyse exploratoire vraie et non manipulatoire des besoins et des motivations du client et à la recherche d'une relation durable et mutuellement satisfaisante entre le vendeur et l'acheteur. L'attention est déplacée de l'objectif de conclure une vente à celui de créer les conditions d'une relation susceptible de satisfaire les deux parties à long terme. Dans une entreprise ayant adopté l'orientation-marché la pratique est de parler, non plus de vendeurs, mais de conseillers ou de consultants.

## 9 Le plan intégré de marketing

---

La fonction du marketing stratégique est très différente de celle du marketing opérationnel et implique d'autres types de talents chez les individus qui exercent ces fonctions. Les deux rôles sont cependant étroitement complémentaires comme l'illustre la Figure 1.3, en ce sens que l'élaboration d'un plan stratégique doit se faire en relation étroite avec le marketing opérationnel.

Les moyens d'action du marketing opérationnel sont principalement les variables prix, publicité, force de vente et animation du réseau de distribution, alors que le marketing stratégique débouche sur le *choix des produits-marchés* dans lesquels l'entreprise détient un avantage concurrentiel et sur une *prévision de la demande primaire* dans chacun des produits-marchés cibles. Le marketing opérationnel proposera ensuite un *objectif de parts de marché* à atteindre compte tenu de l'ambition stratégique retenue et du budget marketing nécessaire à la réalisation de cet objectif.

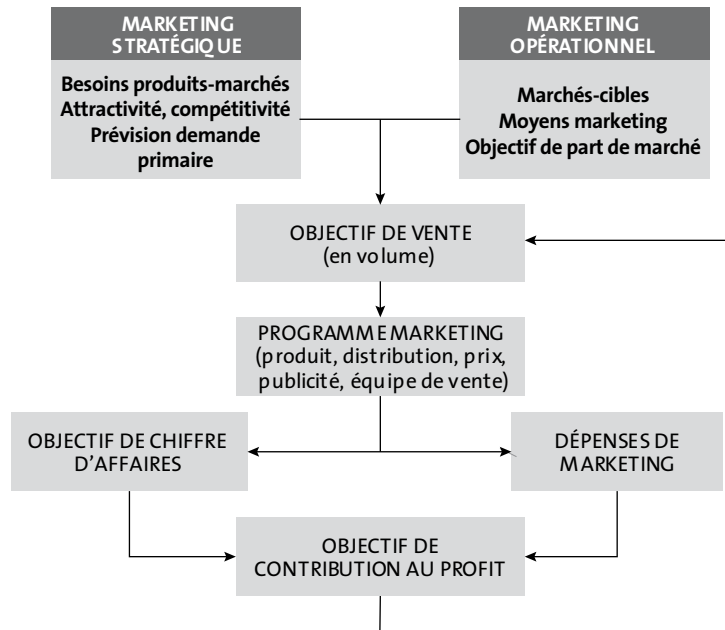


Figure 1.3 – Le processus d’élaboration du programme marketing

La confrontation, par segment cible, de l’objectif de part de marché et de la prévision de la demande globale permet de dégager un *objectif de vente* en volume d’abord, en chiffre d’affaires ensuite, compte tenu de la politique de prix adoptée (Figure 1.3). Le *profit brut espéré* s’obtient après déduction des coûts directs de production, des charges de structure propres éventuelles et des dépenses de marketing consacrées à la force de vente, à la publicité et à la promotion, telles qu’annoncées dans le budget marketing. Ce profit brut est la contribution apportée par les activités de l’entreprise dans le segment cible ; il est destiné à assurer la couverture des frais généraux d’exploitation et à assurer le profit net. L’ensemble de cette démarche de planification va se concrétiser dans le plan de marketing.

## Section 2 LE MODÈLE D’ORIENTATION-MARCHÉ (OM)

Il faut reconnaître que le terme marketing est ambigu et véhicule mal l’idée de satisfaction des besoins. Non seulement il a le tort d’être un mot américain, mais en outre il met l’accent sur l’aval du processus d’entrée sur un marché sans évoquer l’amont. Comme souligné plus haut, littéralement « marketing » signifie « la mise en marché ». C’est en 1974 que le Journal Officiel a introduit en France les deux vocables « *mercatique* » et « *marchéage* », enjoignant les entreprises en relation avec l’État français à dorénavant les utiliser comme substituts au terme « marketing ». Dans l’esprit de l’Académie française responsable de ces néologismes, le terme « *mercatique* »

désigne la réflexion et l'analyse qui précèdent tout processus de commercialisation (la réflexion stratégique), le vocable « *marchéage* », les aspects opérationnels qui l'accompagnent (le bras commercial).

En dépit de la pertinence de cette distinction – qui va au-delà d'un simple jeu sémantique – on est bien obligé de constater aujourd'hui que ces termes ne sont guère utilisés dans le monde des affaires en francophonie et en France en particulier, qui continue à assimiler « marketing » à « vente et publicité » sans faire explicitement de distinction entre les dimensions « analyse » et « action » du concept de gouvernance par le marché, accréditant ainsi implicitement l'idée que la démarche marketing est un processus de création de besoins et non pas un processus de réponse aux besoins de la population ou des organisations. Les mots véhiculant les idées, on peut également craindre que cette conception des choses ne soit pas sans conséquences sur la performance des entreprises et qu'elle puisse, par exemple, expliquer la tendance à privilégier les objectifs de court terme au détriment d'une vision à long terme et le trop faible taux d'innovation, deux faiblesses souvent relevées dans les entreprises européennes.

## 1 Repenser le concept marketing traditionnel

---

Plusieurs études réalisées aux États-Unis et en Europe ont mis en évidence au cours de ces dernières années une assez grande insatisfaction des directions générales d'entreprises vis-à-vis du marketing traditionnel. Les principales critiques formulées peuvent se résumer ainsi :

- Avoir en fait confiné l'orientation-marché au sein du seul département marketing empêchant par là la dissémination de la culture-marché au sein de l'ensemble de l'organisation ;
- Être un grand dépensier dans le domaine du marketing opérationnel et ne pas avoir développé des mesures adéquates de performance de ces investissements marketing ;
- Avoir privilégié les moyens tactiques du marketing en donnant ainsi la préséance à la publicité et aux promotions et non à l'innovation produit ;
- Avoir une aversion pour le risque en donnant davantage d'importance à des innovations mineures demandées par le marché et non à des innovations de rupture (plus risquées) poussées par la technologie ou par la créativité ;
- Avoir répondu au mouvement écologique par la seule publicité et non par des concepts nouveaux de produits, compromettant de ce fait la crédibilité du marketing vert ;
- Avoir négligé les segments des produits simplifiés à prix faibles, ouvrant ainsi la porte aux grands distributeurs qui aujourd'hui occupent ce segment avec leurs marques privées.

Un nombre croissant d'entreprises considère aujourd'hui que la fonction marketing dans l'entreprise doit être réinventée dans un sens qui renforce l'orientation-marché de toute l'organisation (Wind, 2008). Le problème se situe donc davantage, non pas au niveau de la démarche marketing en tant que telle, mais au niveau de la fonction marketing telle qu'elle est organisée dans beaucoup d'entreprises. L'idée de base proposée est que, dans la nouvelle économie numérique, le marketing stratégique est devenu trop important pour être laissé à la seule fonction marketing.