

LE MARKETING FINALITAIRE

Du Client Complexe à la conception des systèmes d'information à vocation Marketing (S.I.V.M.)

Par Yann Gourvennec, Consultant

Note: Il est fait référence dans ce texte à des ouvrages originellement publiés soit en français, soit en anglais. Toutes les références citées dans la bibliographie sont celles des œuvres originales (voir page 58). Toute information complémentaire peut être obtenue auprès de l'auteur ☎ (Tel) +33 1 3973 7681 or ✉ (Email) ygourven@webcom.com

1. Avant-propos

1.1 Théorie ou Pratique

Les brusques et profonds changements sociaux et culturels de notre fin de siècle d'une part, les bouleversements du mode de gestion des entreprises d'autre part, nous amènent à une refonte complète de la démarche Marketing pour préparer le XXI^e siècle. C'est ce que nous avons appelé le Marketing Finalitaire. Dans un monde en perpétuel mouvement, il nous apparaît ainsi fondamental de replacer le marketing dans son ensemble, et notamment dans

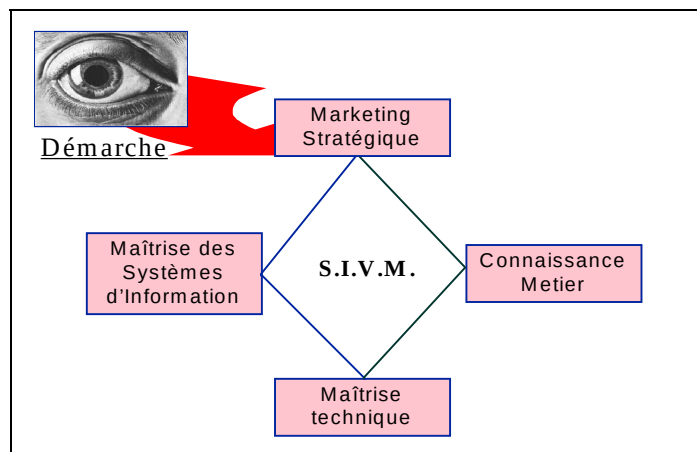


Figure 1: Éléments nécessaires à la conception d'un S.I.V.M

son cadre stratégique, autour de la finalité de l'entreprise. En effet, nous nous trouvons devant un tournant de la réflexion et de la pratique de cette discipline, qui se traduit de plusieurs façons.

Tout d'abord, il s'agit d'une extension de l'utilisation du Marketing hors de la grande consommation, voire même à des associations non marchandes.

Intervient ensuite une modification des démarches afin de coller plus exactement à la pratique.

Mais au-delà de ces

changements de contenu, c'est plus exactement la façon de considérer le marketing en général qui subit une véritable mutation. Ceci est dû notamment à la crise, qui a obligé les entreprises à adopter des comportements générateurs de rentabilité immédiate. Il y a une décredibilisation de la planification, alors que l'environnement économique et social se

complexifient et que planifier dans un environnement très changeant est peu porteur de résultat¹.

1.2 Complexité et Pluridisciplinarité

Enfin, il serait illusoire de croire que l'on peut bâtir des systèmes d'Information sur des bases de Marketing stratégique fragiles. Il faut donc replacer le Système d'Information dans son ensemble, et c'est là une tâche qui s'adresse à des équipes pluridisciplinaires, qui sont capables d'appréhender les différentes composantes du **S.I.V.M.**. C'est la raison pour laquelle le présent document ne cherchera pas à établir de limite artificielle entre Informatique et Marketing, ni même entre Marketing et Politique Générale de l'entreprise par exemple.

2. La mutation du champ d'application du Marketing

2.1 Genèse du Marketing Classique

2.1.1 Le Concept de Marketing

Bien que l'on puisse trouver des traces de l'invention du concept de «Marketing» dans les XVIIème et XVIIIème siècles en Angleterre et en France, avec la création et le développement des manufactures, le mot lui-même et l'émergence d'une théorie remontent seulement à la fin des années 50 aux Etats-Unis.

Après un départ très orienté vers l'opérationnel, cette discipline a ensuite pris de l'importance au sein de la politique générale de l'entreprise, grâce à l'invention de la notion de Marketing Mix. Il s'agissait pour l'entreprise d'atteindre des objectifs préalablement fixés par l'entremise de 4 facteurs de contrôle, que Mc Carthy nomma plus tard, les «4 P²»

2.1.2 La fonction Marketing

Le «Marketing Management» est né lui aussi dans la même période. C'est la création de la fonction Marketing: Un responsable est nommé, qui a la charge de veiller ou d'agir sur le Marketing Mix de sa gamme de produits. Il est souvent responsable de la marge, et contrôle même parfois certains aspects de la fabrication, qu'il peut surveiller, voire orienter.

Le troisième apport fondamental de cette période est la création du concept de «Planification Marketing».

2.1.3 Le triomphe de la société de consommation

Note¹: Olivier Badot et Bernard Cova, 1992

Note² : Prix, Produit, Promotion et Place(=Distribution). Cette notion de «4P» date de 1960.

Cet apport, avec le précédent est indispensable pour la compréhension de l'évolution de la société économique du début des années 1960. En effet, en donnant un poids à la fonction Marketing, et en instaurant le plan Marketing, la société dite de «Grande consommation» s'instaure, qui valorise le client comme étant au centre des préoccupations de l'entreprise. L'entreprise ne devient plus seulement productrice, mais essentiellement marchande.

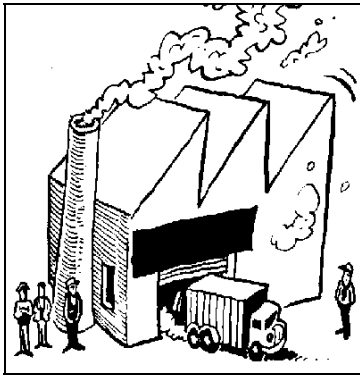


Figure 2: La loi de Say édicte que la production produit sa propre demande

Ceci ne signifie en aucun cas que durant toute la période industrielle, l'économie fut uniquement productrice, et que personne ne se souciait de vendre. La réelle signification de ce qui précède est que l'on se préoccupait d'abord de produire des biens, et qu'on essayait de les vendre ensuite. Ce principe, décrit comme «Loi de Say³», dont l'existence est critiquée par certains historiens, fut quand-même directeur dans bien des cas. Il est même encore présent aujourd'hui, dans une certaine mesure. Témoin l'excellent guide par l'image de Mc Donald et Morris⁴ qui redéfinit les bases du Marketing, en l'opposant à l'approche purement productrice, quelque 30 ans plus tard.

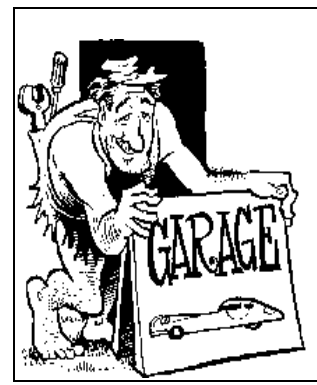
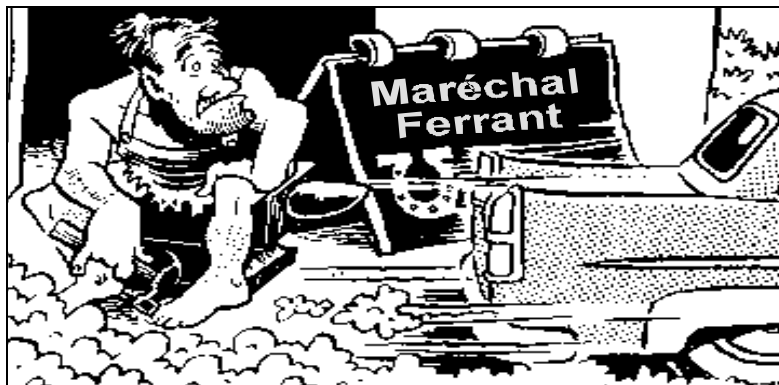


Figure 3: Dessins tirés de "The Marketing Plan", Mc Donald & Morris - Heinemann - 1993

2.2 L'évolution de la Société et la notion de Client Complexe

Une nouvelle compréhension de la consommation est nécessaire. l'application aujourd'hui des méthodes d'hier n'est plus porteuse de résultats.

2.2.1 Une nouvelle ère économique

2.2.1.1 Le modèle industriel occidental

Des bouleversements importants préfigurent les évolutions des rapports économiques et sociaux dans les années qui vont suivre. Cette période vient en rupture avec la période de transition qui prévalut de 1900 à 1960, entre une économie purement issue de la révolution industrielle, et une société marchande, glorifiant la consommation, et instaurant pour longtemps un mode de vie occidental dominant. Celui-ci créa un «modèle» pour le reste du monde et permit l'hégémonie économique et politique des Etats-Unis, suivis dans une

Note³: Loi économique édictant que la production produit sa propre demande.

Note ⁴: Malcolm H B Mc Donald & Peter Morris, (1992), The Marketing Plan (A pictorial guide for Managers), Heinemann Professional Publishing, London

moindre mesure par quelques autres pays occidentaux, puis par le Japon, après la guerre de Corée (1950-1953).

2.2.1.2 Le «Turbo-capitalisme»⁵

Le «Turbo-capitalisme» est un emballement du système, à base de frénésie de consommation, de déréglementation des marchés, d'internationalisation débridée et de disparition de contrepoids idéologique au mercantilisme économique (déclenché par la chute du Communisme dans les pays de l'Est). Le Turbo-capitalisme devient ainsi, qu'on le veuille ou non, la seule forme de société possible. Il est à la base d'un dérèglement profond du système économique mondial.

Il ne s'agit certes pas du premier de ces dérèglements, et il suffit pour s'en assurer, de se remémorer la crise de 1929 aux Etats-Unis et ses conséquences économiques et politiques en Europe (notamment en Allemagne et en Italie). Toutefois, la radicalisation de la mondialisation de l'économie et l'accélération des transactions (grâce notamment aux réseaux informatisés mondiaux et à la dématérialisation des échanges de monnaies), rend ces changements inévitables et quasi instantanés. Ils sont par ailleurs de plus en plus incontrôlables par les états.

Les économistes et les sociologues parlent de changement de paradigme, d'autres (voir The Economist cité en référence dans la Figure 5) prononcent le mot de troisième révolution industrielle⁶.

Edward Luttwak nous lance l'avertissement suivant:



Figure 4: Edward Luttwak

Le Turbo-capitalisme arrivera en France. S'il arrive dans un délai si rapproché qu'il excède la capacité des individus, ceux-ci seront frappés de plein fouet. En France, la mondialisation est freinée par le protectionnisme de l'union européenne et celui qui découle de la traditionnelle tutelle de l'Etat. Mais votre pays [la France] se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins.

2.2.1.3 La révolution dans le mode du travail

Note⁵: Expression empreintée à Edward Luttwak, économiste américain, auteur du «Rêve américain en danger», Odile Jacob. Lire Le Monde des 4-5 Juin 1995, page 11

Note⁶: Voir The Economist du 11 Février 1995. Lire également Kurt Vonnegut, Player Piano, 1952, Laurel Books, Dell Publishing Group Inc.

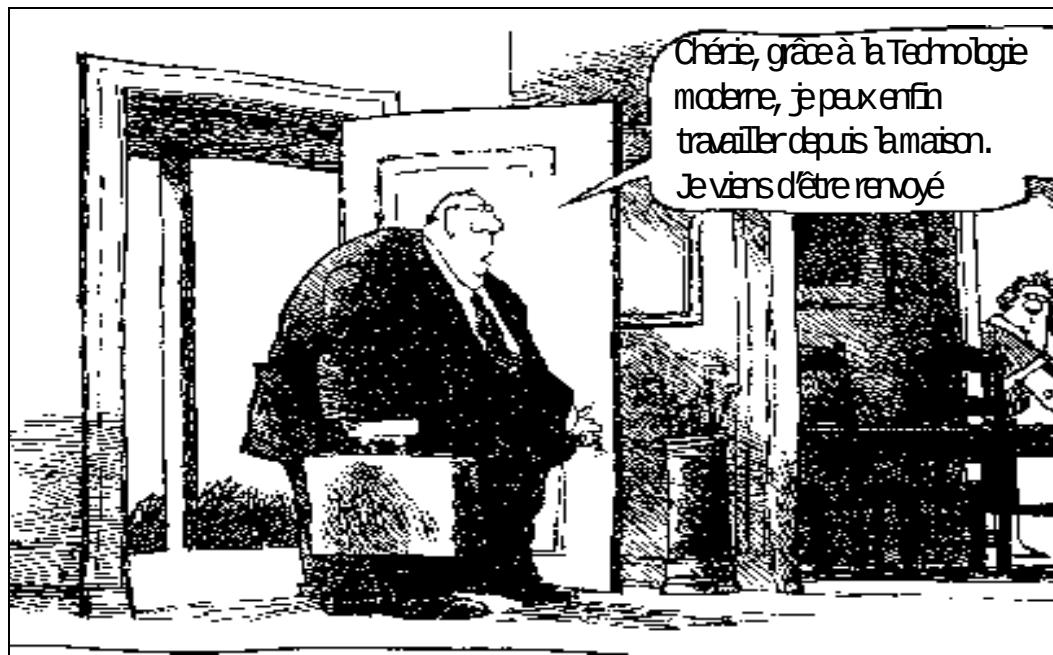


Figure 5: Dessin paru dans *The Economist* (11 Février 1995)

William Bridges, dans *Jobshift*⁷, fournit aux cadres britanniques un véritable kit de survie. Il y constate en effet, la disparition progressive de l'emploi à durée indéterminée. C'est ce qu'il nomme d'un barbarisme, le «de-jobbing». Pour lui, le «job», c'est-à-dire l'emploi fixe est une invention récente (issue de la révolution industrielle). Il est maintenant démodé et en voie de disparition. Voici quelques uns des faits qui expliquent ses conclusions:

*Sur les 25,5 millions d'employés que compte le Royaume-Uni, seuls 14,5 Millions (soit 57%) peuvent encore être considérés comme des employés traditionnels, travaillant à temps plein pour un employeur. Plus de 6,6 Millions d'entre eux sont des travailleurs à temps partiel, encore 3,3 Millions sont leurs propres employeurs et 1,4 Millions sont employés sous contrats temporaires*⁸.

Il fournit, en conséquence, une check-list de survie pour employés en voie de «dé-jobbisation». Ses conseils sont les suivants:

Conseils pour la survie

- *Soyez sur votre garde. Partez du principe que votre industrie sera la première, et non la dernière à voir ses emplois stables supprimés. De cette façon, vous ne serez pas pris au dépourvu.*
- *Soyez à l'écoute des oracles. Soyez constamment à l'affût des changements affectant votre industrie et sa technologie. L'informatique en particulier a été un moteur de «dé-jobbisation» et continuera d'être un élément de déstabilisation.*
- *Devenez un homme d'affaires. Au sens propre. Imaginez que vous êtes votre propre entreprise, même si vous êtes encore employé. Etre un employé traditionnel loyal, et en retour obtenir un emploi à vie ne sont plus synonymes.*

Note⁷: *Jobshift*, William Bridges, Nicholas Brealey Publishing, 1995 (Cité dans *British Midland In-flight Magazine*, Mai/Juin 1995)

Note⁸: Traduit de *Voyager*, Mai/Juin 1995, *The ground moving under our feet*.

- *Endurcissez-vous. Apprenez à vivre avec un certain niveau d'incertitude. Cherchez votre sécurité vous-même et ne l'attendez pas de l'extérieur.*
- *Apprenez à dire «Non». Les sous-traitants et travailleurs en Freelance ont parfois des difficultés à refuser du travail, mais vous devez vous imposer des limites.*
- *Soyez disciplinés avec l'argent. Il est facile (et donc dangereux) de se laisser aller lorsque l'on doit veiller soi-même à sa retraite et à ses impôts.*

2.2.1.4 Le bouleversement de ce modèle.

Le sociologue Alain Touraine souligne l'éloignement de la période des Trente Glorieuses, et la plongée dans ce qu'il nomme les Trente Humiliantes. Barry Smart propose quant à lui une lecture sous forme de la critique du progrès, qui est un thème également repris par d'autres auteurs, comme Olivier Badot et Bernard Cova (le Néo-Marketing):

Si l'idée de progrès semble être abandonnée aujourd'hui, c'est probablement du fait de l'instauration du doute sinon de la désillusion. L'érosion (1.) de la conscience d'un passé valorisé par la communauté; (2.) des convictions sur la supériorité de la civilisation occidentale; (3.) de la nécessité de l'objectif de croissance économique; (4.) de la foi dans le raisonnement et la connaissance scientifiques; et (5.) de la croyance dans la valeur séculaire de l'existence nous invite à conclure que la notion de progrès est en péril, et que le «présent devient un méli-mélo de nostalgie, d'indécision paralysante et de futur inquiétant (Nisbet 1980, p.239)»⁹

C'est l'ensemble de ces facteurs qui fait que l'idée de *chaos* est si familière à nos contemporains, même si la lecture que nous en faisons au premier degré, n'est pas toujours adaptée¹⁰.

2.2.2 Le candidat absent ou un choix de société

Pour le sociologue, philosophe et penseur français Edgar Morin, inventeur de la «Pensée Complexe», le débat est encore bien plus vaste. Selon lui, il faut entièrement repenser la société dans laquelle nous sommes, qui est prisonnière d'un raisonnement purement économique. La dimension humaine, et notamment sociale a été évacuée par les forces politiques, et il s'agit là, selon lui, d'une erreur.

A quoi cela sert-il de traiter le chômage comme s'il s'agissait d'un mal conjoncturel, alors que le malaise profond est structurel, qu'il est inscrit lui-même dans les fondements de la société. La société occidentale doit donc repenser son mode de fonctionnement, plutôt que de considérer un fonctionnement purement marchand comme une fatalité.

Le vrai problème avancé par Edgar Morin est en fait le premier que les politiques mondiales devraient s'attacher à résoudre, sous peine de graves dysfonctionnements sociaux, dont nous apercevons déjà quelques effets avant-coureurs. Il s'agit d'une réflexion de fond sur la

Note⁹: Barry Smart, 1992, *Modern Conditions, Postmodern controversies*, Routledge, London & New York.

Note¹⁰: La meilleure façon de se référer au chaos est de se rappeler son sens Grec originel, à savoir le *Kaos*, qui était l'état précédant la création du monde. Il ne s'agit pas ici de désordre ni d'ordre, mais bien des deux à la fois (voir la note 12 sur la dialogique). C'est donc un état non immédiatement compréhensible, un désordre apparent, mais dont l'ordre jaillira un jour, sans que l'on sache bien quand ni comment ni pourquoi.

finalité de la société occidentale. C'est en cela que Edgar Morin a parlé, lors de l'élection présidentielle de 1995, de candidat absent¹¹.

Mais le dilemme réside bien dans le fait que cette réflexion, pour pouvoir prendre tout son sens, devrait avoir lieu sur un plan International. Aucun état ne peut se permettre de se soustraire au Turbo-capitalisme car, à moins de recourir à un protectionnisme de type albanais, celui-ci est inéluctable. Cette proposition d'Edgar Morin, restera-t-elle donc enfouie dans les consciences ou s'imposera-t-elle d'elle-même lorsque les dysfonctionnements seront trop importants ?

Ou bien encore, un changement de civilisation viendra-t-il remplacer ce problème par d'autres données encore plus fondamentales sur le choix de notre type de société ?

2.2.3 La complexité n'épargne personne

Dans ce monde en perpétuel changement, et où l'incertitude domine, le temps où un client acquis était stable est révolu. Les modifications des attitudes et des comportements s'accélèrent, les modes se superposent, avec un rythme de rotation croissant. Les cycles de mode qui pouvaient s'étendre sur plusieurs années sont ramenés à des périodes inférieures à 3 mois. Par ailleurs, la période de rémanence de ces modes s'en trouve également raccourcies. Il n'existe plus une mode pour tous, comme dans les années 70, mais une superposition de tendances. C'est le règne de l'«hyper-choix» et de l'éclectisme.

2.2.4 Recherche de l'«authentique»

Même si tous les marchés ne sont pas entièrement soumis aux modes, ce que ces remarques soulignent, c'est la volatilité des comportements. Certainement pas étrangère à ces constatations, l'accélération de la communication et la médiatisation extrême du monde moderne, sont au contraire à la source de la transmission des modes et des tendances. Impossible d'ignorer les «roller-blades» de Californie, la dernière invention de la mode Milanaise,... Cette transmission fonctionne également en faveur de ce mouvement de l'«authentique», qui touche la consommation, la culture (avènement du «New-age» et le développement des boutiques de «The Nature Company» en Europe, après les Etats unis), et se transmet au travers de documentaires télévisuels, voire même la création de chaînes de télévision comme «Planète».

Note¹¹: Voir Edgar Morin, «Le discours absent» dans Le Monde du Samedi 22 Avril 1995, page 17

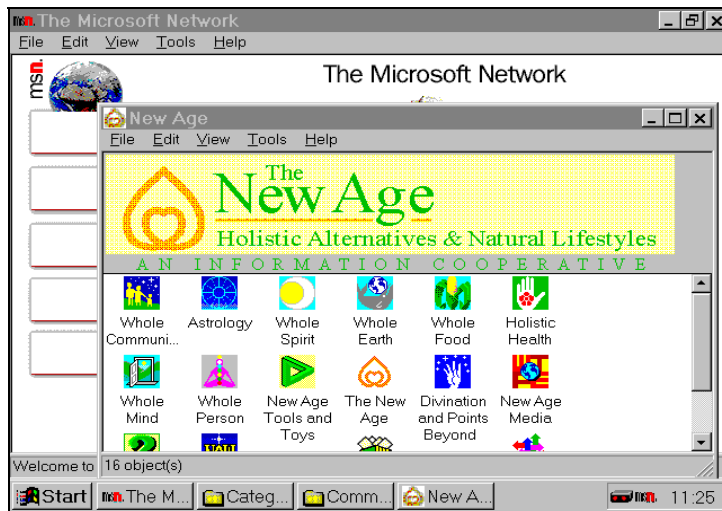


Figure 6: Les bases de données en ligne, comme Internet out Msn (ci-dessus) sont des véhicules très adaptés aux nouvelles tendances telles le New-Age. Elles sont aussi un bon point de départ à la compréhension des évolutions sociologiques et culturelles qui impactent notre société.

De même, la recherche de «l'authenticité immédiate» domine dans la décoration des chaînes de restauration notamment. En quelques semaines, un «restaurant» préfabriqué doit permettre de donner une illusion de vrai et d'authentique: Ceci est vrai pour les franchises en France (Bistrot du boucher, Campanile, Interior's,...) et en Grande-Bretagne (Café Pasta, Caffé Uno, Old Orleans, Chiquito,...) et même sur un plan international (avec la chaîne «mexicaine» Chi Chi's par exemple).

2.2.5 Vers une société «individuelle organisée», où la complexité au quotidien

La VPC multiplie les petits catalogues intermédiaires, qui permettent d'établir un lien entre deux saisons trop longues, des agences de voyages de plus en plus nombreuses (Explore Worldwide, Nouvelles frontières,...) proposent à leurs clients des «voyages organisés d'aventure», combinant la découverte de l'authentique dans des pays lointains, la pratique de sports «alternatifs» et de plus en plus populaires (VTT, varappe, parapente). Dernière invention: Le voyage individuel organisé, où le client est pris en charge pour toutes les démarches administratives et les réservations de transport et d'hébergement.

Il s'agit d'un exemple d'évolution dialogique¹² de la société moderne, qui trouve des échos dans d'autres domaines: Standardisation et personnalisation des produits, sensibilisation croissante à l'environnement et revendication croissante de la liberté de déplacement, uniformisation des courants de pensée (généralisation de la «rectitude politique», consciente et inconsciente) et revendication de la liberté individuelle,...

2.2.6 Marketing figé et clients complexes

Note¹²: Par dialogique nous entendons la coexistence de logiques apparemment contradictoires. Ce vocable décrit l'un des trois principes fondateurs de la pensée complexe (hologrammatique et récursivité étant les deux autres). Développés par Edgar Morin, ces principes sont également à la base du Management et du marketing finalitaires. Cf Edgar Morin, Introduction à la pensée Complexe, ESF éditeur, Paris 1990

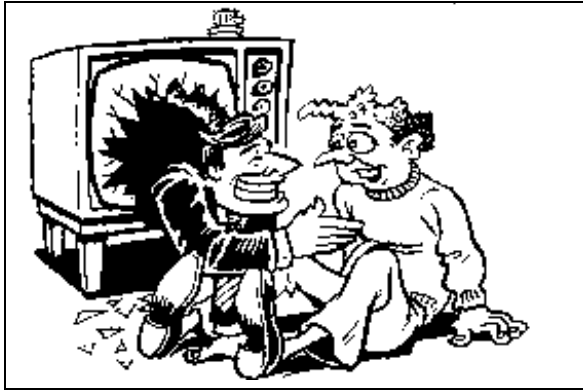


Figure 7: La personnalisation passe avant tout par une communication adaptée

Nous nous dirigeons donc vers une complexification des marchés telle, que le marketing figé des années 60 à 80 ne peut plus aider à comprendre et à appréhender. Comme le développe Joël de Rosnay dans son dernier ouvrage¹³:

Une infinité de niches va naître, toutes adaptées aux désirs et aux besoins de quelques uns. Le marché de masse va se transformer en marché personnalisé, jusqu'à un point encore jamais atteint.

C'est le phénomène décrit par Olivier Badot et Bernard Cova comme le règne du «Sur mesure en série¹⁴» ou encore, pour citer le terme anglais, de «mass-customisation».

Ils ont utilisé le schéma suivant pour représenter ce phénomène:

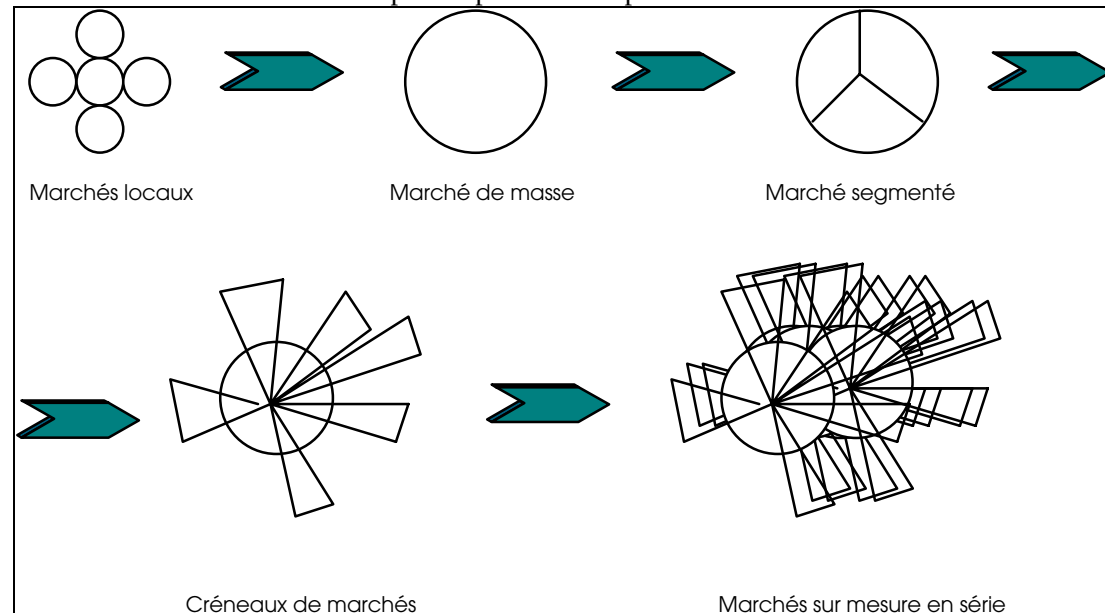


Figure 8: La "Baroquisation" de la consommation¹⁵

Après l'avènement de la consommation de masse dans les années 60 (avec le recours à un Marketing indifférencié¹⁶), puis de la segmentation (années 70) et de la notion de niches

Note¹³: Joël de Rosnay, *L'homme symbiotique, regards sur le troisième millénaire*, éditions du Seuil, mars 1995, p252.

Note¹⁴: Voir O. Badot et B. Cova, opus cité, page 42. Lire également S. Davis, 1988, *Diriger au futur*, Paris, InterEditions.

Note¹⁵: Voir Olivier Badot et Bernard Cova, opus cité.

Note¹⁶: Exemple, Coca Cola avant l'introduction des nouvelles formules. Voir *Le Marketing, fondements et pratique*, Pierre Louis Dubois et Alain Jolibert, édition Economica, Paris 1992.

(années 80), le Marketing Postmoderne se tourne vers des méthodes hybrides dites de marchés sur mesure en série. C'est le cas notamment dans le domaine automobile avec le développement important des séries limitées. Un exemple vivant est cité par Peter Drücker dans un article paru dans un numéro de 1995 de la Harvard Business Review¹⁷:

La stratégie de GM [General Motors] consistait [...] à envahir ses concessionnaires avec le plus grand nombre d'unités identiques du modèle sorti dans l'année.

(...)

Pourtant, à la fin des années 70, sa conception du métier est devenue caduque. Le marché s'est divisé en segments très volatils. Le revenu n'était alors plus qu'un élément parmi d'autres de la décision d'achat. Parallèlement, l'apparition de la «lean production» permettait aux concurrents d'être rentables, en fabricant de petites séries et en déclinant plusieurs versions d'un même modèle.

Les clients, de plus en plus complexes, adoptent des comportements de plus en plus fragmentés, mais se regroupent par ailleurs sur des thèmes fédérateurs. Un exemple de thème fédérateur est l'écologie. C'est aussi le thème fondateur de *The Body Shop*, d'Anita Roddick. Ci-après les commentaires de Philip Kotler à son sujet¹⁸:

En 1976, Anita Roddick ouvrit une boutique The Body Shop à Brighton en Angleterre, et aujourd'hui, elle dirige plus de 700 magasins dans 41 pays. Le taux de croissance annuel des ventes a été régulièrement compris entre 60 et 100%, culminant à 196 millions de \$ US en 1991, avec un bénéfice avant impôt de 34 millions de \$ US. Sa société produit et commercialise des cosmétiques dont les ingrédients sont naturels, avec des emballages simples, attractifs et recyclables. Les ingrédients sont pour une large mesure à base de plantes, et sont souvent issus de pays en voie de développement, en vue de les aider dans leur développement économique. Tous les produits sont élaborés sans tests sur les animaux. Sa société redistribue une partie de ses gains à des associations de protection des animaux, à des abris pour SDF, Amnesty International, l'association «Sauvez la forêt Amazonienne», et autres causes sociales. Elle déclare: «Pour moi, il était très important que mon entreprise ne soit pas uniquement concernée par le soin des cheveux et des préparations dermatologiques, mais aussi par la communauté, l'environnement, et tout l'écosystème derrière les cosmétiques».

Le cas *The Body Shop* est un exemple frappant d'une finalité d'entreprise non axée directement sur le profit immédiat. D'autres sociétés ont fait montre de missions sociales. C'est le cas de Marks & Spencer, dont la mission était de renforcer les classes sociales moyennes en Angleterre, et du Nouvelles frontières de Jacques Maillot, en France, dont l'objectif premier était de démocratiser les voyages d'agrément lointains. Il serait toutefois illusoire de prétendre que tous les pays sont uniformément prêts à accepter une proposition telle que celle d'Anita Roddick. La perception de la lutte pour les droits des animaux en France et en Espagne est en effet radicalement différente que celle de la Grande Bretagne. Ceci étant notamment dû au poids différent du monde rural dans ces sociétés.

2.2.7 Importance des éléments culturels & sociaux

Note¹⁷: Voir la traduction française de cet article dans *L'essentiel du Management*, Mars 95, Page 148.

Note¹⁸: Lire Philip Kotler, *Marketing Management*, eighth edition, Prentice Hall International Editions, 1994, Page 30

Le «modèle» de management pour le XXIème siècle ne peut pas se limiter, loin de là, à



Figure 9: Les éléments culturels, notamment ceux véhiculés par les médias, sont cruciaux

déclin. Ainsi, au pays de Bocuse et de Troisgros, qui se vante de par le monde de la qualité de sa cuisine, l'étude des statistiques de la restauration montre l'importance qu'a prise en juste un peu plus de 10 ans la restauration rapide:

l'application de quelques techniques de gestion. Le Management du futur ne pourra fonctionner sans tenir compte des évolutions des attitudes et des comportements.

2.2.7.1 Vers l'uniformisation?

Par exemple, l'émergence d'éléments d'américanisation patents dans le mode de vie en Europe, va de pair avec une critique de cette américanisation, et les tentatives de «protéger» une culture sinon déjà disparue, du moins sur le

Nom du Groupe	CA en Millions de Francs	Nombre de Restaurants
Mc Donald's (filiale créée en 1983)	4123	240
Accor/Wagons-lits	3683	350
Agapes Restauration	2300	142
France Quick (GB Inno, Belgique)	1800	155

Tableau 1: Les 4 premiers groupes de restauration en France (1992)¹⁹

La Consommation de surgelés par tête et par an, révèle elle aussi certaines surprises sur les comportements des Européens qui se rapprochent le plus des USA, et illustre également la grande diversité de consommation d'un pays à un autre²⁰.

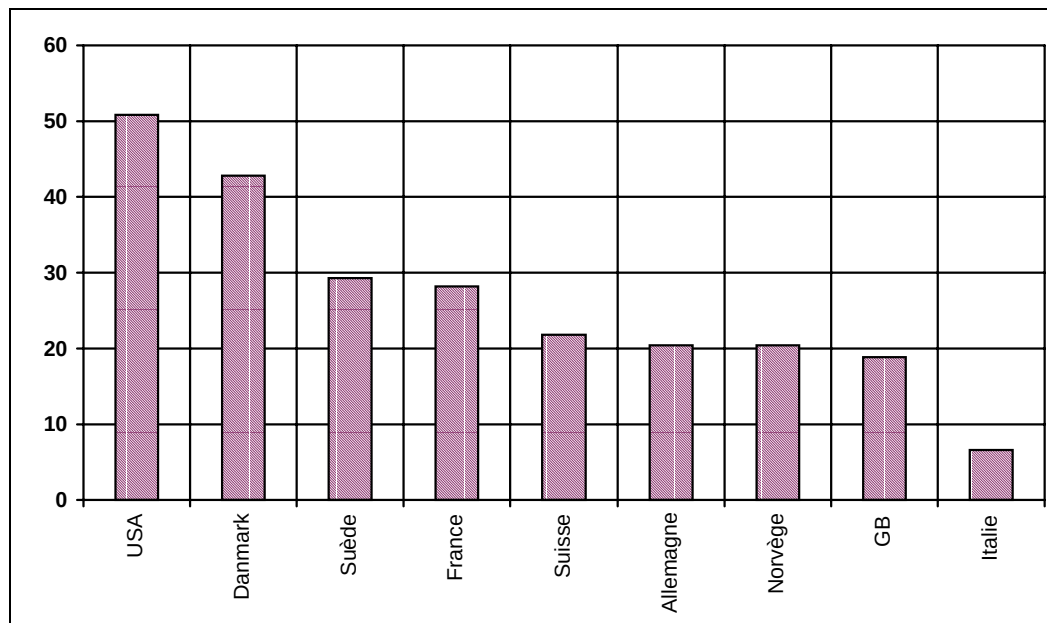


Figure 10: Consommation de surgelés par tête en 1990

Note¹⁹: Source, Quid 1994, Robert Laffont, p 1665-a.

Note²⁰: Source Quid 1994. Statistiques année 1990.

2.2.7.2 Société Postindustrielle et Postmodernisme²¹



Figure 11: La fameuse boîte de soupe d'Andy Warhol

Cette ambiguïté est un des signes du développement d'une société postindustrielle, également qualifiée de postmoderne dont certains auteurs ont donné une lecture approfondie, et dont nous tenterons de dégager plus loin les tendances principales²².

La notion de Postmodernisme est née d'un courant artistique (1979), et fut également débattu par les philosophes français Baudrillard et Foucault. Dans les grandes lignes, le Postmodernisme correspond à un retour à la tradition en art (néofiguratif en peinture, néoclassicisme et musique répétitive²³). Un exemple de retour à un art proche de la réalité est incarné par le Pop Art²⁴ (jusqu'à l'extrême puisqu'Andy Warhol s'est rendu célèbre avec sa reproduction fidèle d'une boîte de soupe Campbell).

2.2.7.3 Internationalisation et complexification

Copier n'est pas suffisant. Adapter la dernière idée à la mode venue des Etats-Unis, n'évitera pas un concurrent britannique ou allemand, par exemple, allié de l'inventeur américain et mieux préparé à l'Internationalisation, de s'implanter sur le marché français et les autres marchés européens.

Parler de l'internationalisation des marchés devient presque banal aujourd'hui. Et pourtant, bien peu nombreuses sont les sociétés, notamment françaises, ayant compris le profond changement de configuration de notre environnement économique dans ce domaine. Tout au plus intégrera-t-on l'International au premier plan de nos préoccupations de notre veille informationnelle et technologique.

Note²¹: Orientation du goût propre au dernier quart du XXème siècle, caractérisée par une certaine liberté formelle, de l'éclectisme, de la fantaisie, rompant ainsi avec la rigueur sévère du style moderne - Le Petit Larousse, 1994

Note²²: À ce sujet, voir les ouvrages suivants:

- Georges Pérec (1965), *Les Choses*, René Julliard, Pocket
- Barry Smart, 1992, *Modern Conditions, Postmodern controversies*, Routledge, London & New York,
- Olivier Badot & Bernard Cova, 1992, *Le Néo Marketing*, ESF Éditeur, Paris

Note²³: Ecouter notamment Steve Reich - Trains - et Philip Glass & Bob Wilson - Einstein on the Beach.

Note²⁴: Voir Andy Warhol et David Hockney. Leurs œuvres sont notamment représentées sur les musées virtuels de l'Internet. Voir à ce sujet le Web museum.

Et pourtant, pour réussir à l'International, il est indispensable d'adopter un état d'esprit international. Voici un extrait du chapitre sur l'Internationalisation développé par Philip Kotler, dans la dernière édition de sa bible de Marketing²⁵:

La plupart des entreprises conçoivent leurs produits principalement pour être vendus sur le marché intérieur. Ensuite, si le produit marche bien, la société décide d'exporter ce produit vers les pays voisins, en le modifiant, si nécessaire. Cooper & Kleinschmidt, dans leur étude des produits industriels ont découvert que de tels produits tendent à échouer dans une plus grande proportion que les autres, à occuper des parts de marché faibles, et à croître lentement. Au contraire, les sociétés qui développent des produits pour l'international, ou au-moins pour les pays voisins, dégagent des bénéfices plus importants, sur les marchés intérieurs et extérieurs. En fait, selon cette étude, seulement 17% des produits sont conçus de cette manière. Leur conclusion est que si les compagnies étaient plus attentives au nom qu'elles donnent à leur produit, au choix des ingrédients ou matières premières, les coûts en seraient diminués.

Il ne s'agit pas d'une explication gratuite. Dans le marché de la bière, par exemple, la complexification est immense: On observe en effet en Europe des comportements radicalement différents sur la quantité, la qualité de la bière consommée, les types d'emballage, les prix, les canaux de distribution (voire même à qui appartient ces canaux de distribution), les législations, la TVA, et même la concentration de l'industrie²⁶.

2.2.8 La Société Postmoderne

2.2.8.1 Attitudes et comportements

Il serait donc faux de croire, du moins pour la période actuelle, que les éléments d'attraction gommement toute spécificité. Mais la différenciation culturelle se situe plus sur le plan de l'attitude que des comportements, qui eux, en surface, s'uniformisent.

Il y a donc une intériorisation des différences culturelles, qui deviennent de plus en plus difficiles à analyser, à comprendre et à décoder. Peu d'éléments extérieurs permettent de différencier les jeunes Européens dans leur apparence; la mode, leur façon de se vêtir, la musique qu'ils écoutent. Mais l'approche, le ressenti profond, vis-à-vis de chacun de ces symboles extérieurs, diffère de pays à pays, pour chaque groupe social ou ethnique, et même pour chaque «tribu» élective²⁷.

Note ²⁵: Source: Robert Cooper & Elko Kleinschmidt in New products: The key factors in success (Chicago: American Marketing Association, 1990) cité dans 'Marketing Management' de Philip Kotler, p 345)

Note²⁶: A ce sujet, lire Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, Gerry Johnson and Kevan Scholes, Third Edition, Prentice Hall, 1993, Page 444

Note²⁷: Le concept de «Tribu» est empreinté à Michel Maffesoli - Le temps des tribus - Librairie des méridiens Klincksieck et Cie - 1988

Certains auteurs ont décrit les conséquences de ce phénomène sur la consommation. Ils ont ainsi parlé de consommation «maïeutique²⁸». Ceci signifie que l'achat prend un sens, qu'il devient révélateur de quelque chose de profond, d'intime, de vécu. Cet aspect culturel se retrouve également dans la pratique des langues, comme le décrit John Edwards.

Un signe de l'importance de cet élément de fond transparait notamment dans les échecs des «langues construites»²⁹, telle le Volapük³⁰ de Schleyer (ou la tentative à peine plus heureuse de l'Esperanto), qui bien qu'ayant une fonction et une logique intrinsèque, ne contiennent pas d'éléments culturels.

F Gauthey³¹ nous présente une lecture nous permettant d'appréhender les différences culturelles européennes.

Tableau 2: Le tableau des contrastes européens

Note: Les zones grisées symbolisent les pays où les attitudes et les comportements sont mitigés.

	Grèce	Pologne	Espagne	Italie	France	Belgique	Allemagne	Hongrie	Danemark	Angleterre	Irlande
1. Mode de raisonnement:											
Inductif (I) ou Déductif (D)	D	D	D	D	D	D	D	I	I	I	D
2. Contexte de communication:											
Implicite (I) ou Explicite (E)	I	I	I	I	I	E	E	E	E	I	I
3. Mode d'organisation:											
Monochronisme (M) Polychronisme (P)	P	P	P	P			M	M	M	M	P
4. Expression de l'émotivité:											
Faible (F) ou Elevée (E)	E	E	E	E			F	F	F	F	F
5. Orientation des valeurs:											
Travail (T) ou Qualité de vie (Q)	Q	Q	Q	Q	Q	Q	T	T	T	T	Q
6. Religion Dominante:											
Protestante (P) ou Catholique/Orthodoxe	C	C	C	C	C	C	P	P	P	P	C
7. Orientation des valeurs:											
Formel (F) ou Informel (I)	I	F	F	F	F	F	F	I	I		I
8. Attitude vis-à-vis du temps:											
Monochrome (M) ou Polychrone (P)	P	P	P	P		M	M	M	M	M	P
9. Attitude vis-à-vis du changement:											
Conservatrice (C) ou Réformatrice (R)	C	C	C				C	R	R	C	C

Note²⁸: Du grec Maieutikê, art de faire accoucher. Référence à la philosophie Socratique (accouchement des idées).

Note²⁹: John Edwards, 1994, *Multilingualism*, Routledge, London & New York.

Note³⁰: Volapük (Vol de l'anglais World, a marque slave du génitif, pük de l'anglais speak), langue inventée par le prêtre allemand Johann Martin Schleyer. En 1880, elle avait des centaines de clubs et environ 500.000 adhérents. Elle a surtout été rendu célèbre par Charles de Gaulle lors d'un de ses discours. Depuis lors, on emploie ce mot pour désigner un langage ou un jargon incompréhensible.

Note³¹: F. Gauthey, I. Ratiu, I. Rodgers, D. Xardel, *Leaders sans frontières*, Mc-Graw Hill, 1988.

10. Distance hiérarchique:											
Elevée (E) ou Faible (F)	E	E	E	E	E	E	E	F	F	F	E
11. Cohésion sociale:											
Elevée (E) ou Faible (F)	E	F	F				E	E	E	F	E
12. Centralisation:											
Elevée (E) ou Faible (F)	E	E		F	E	F	F	F	F	F	F

	Grèce	Portugal	Espagne	Italie	France	Belgique	Allemagne	Holande	Danemark	Angleterre	Irlande
13. Mobilité sociale:											
Elevée (E) ou Faible (F)	F	F	F	F	E	E	E	E	E	F	F
14. Développement économique:											
Elevé (E) ou Faible (F)	E	F	E	E	E	E	E	E	E	E	E
15. Système judiciaire:											
Droit écrit (E) ou Jurisprudence (J)	E	E	E	E	E	E	E	E	E	J	J
16. Fréquence de soumission/Etranger											
jusqu'au XVe siècle: Elevé (E) ou Faible (F)	E	E	E	E	F	F	F	F	F	F	E
17. Fréquence de domination de nations étrangères: Elevé (E) ou Faible (F)	F	E	E	F	E	E	E	E	F	E	F

2.2.8.2 L'évolution de la structure de la société

2.2.8.2.1 Naissance de la structure auto-organisée: La toile d'araignée (WEB en anglais)

Les évolutions ne sont pas limitées aux seules entreprises. En fait, il est difficile de dissocier l'organisation des entreprises d'avec la structure de la société. Cette modification de structure est en effet fondamentale pour la compréhension des comportements des individus, et donc pour ce que l'on appellera plus tard le Marketing Finalitaire.

2.2.8.2.1.1 La structure descendante

La structure descendante est l'héritière directe de la tradition. Il s'agit de la structure d'autorité pyramidale traditionnelle. Elle est symbolisée par l'organigramme, et fait remonter le pouvoir vers le haut de la pyramide. Cette forme de structure est remise

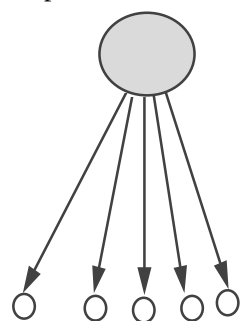


Figure 12: Structure descendante

en cause, car elle est peu démocratique et tend donc à délaisser les points de vue des individus. Ceci est vrai pour les entreprises, mais aussi pour les états. En effet, l'efficacité du système de représentation parlementaire est de plus en plus remise en cause par les citoyens, qui se sentent coupés du processus décisionnel. C'est notamment le cas en Italie, où ce rejet a amené une augmentation de la pratique référendaire. Un système similaire est à l'étude en France également. Mais de nombreuses difficultés se présentent, car il est difficile de résumer les opinions de 60 millions d'individus,

surtout quand la question, très complexe, nécessite plusieurs jours de débats et d'information, et que la réponse ne peut se faire que par oui ou par non.

2.2.8.2.1.2 La structure montante

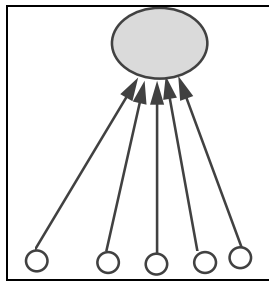


Figure 13: Structure montante

Le management participatif est un phénomène des années 80, où la valorisation de l'être humain au sein de l'entreprise est considéré comme crucial. On parle en anglais d'«Empowerment». Dans ce système, l'être humain est valorisé, et l'on considère qu'il joue un rôle prépondérant. L'initiative personnelle est encouragée, et également le fait que les employés prennent sur eux d'améliorer le service qu'ils apportent à leurs clients.

Ce système, souvent frappé d'incompréhension, voire de suspicion par la base, est très difficile à mettre en place. Un des problèmes de base étant qu'il est difficile de décréter que les individus doivent être libres et inventifs.

2.2.8.2.1.3 La structure en toile d'araignée

Il n'existe pas de modèle de structure en toile d'araignée et pourtant, la plupart des grandes organisations et des états évolue vers une telle structure. Le philosophe anglais Nick Land³², fait même remarquer que cette transformation touche aussi les nouveaux réseaux télématiques, tels l'Internet³³.

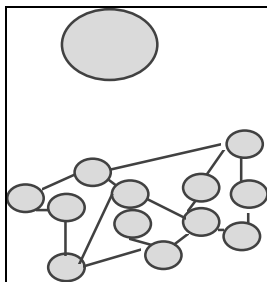


Figure 14: Structure en WEB

La structure en toile d'araignée, en même temps qu'elle annonce la promesse d'un accroissement de liberté et d'autonomie (organisation du travail autour de projets; télétravail) souligne également un certain nombre de difficultés de contrôle et de communication, qui sont au centre des problèmes de gestion d'aujourd'hui.

Note³²: Voir également Joël de Rosnay, 1975, Le Macroscopie, Éditions du Seuil, Collection Points Essais.

Note³³: Le réseau principal de l'Internet se nomme le World-Wide Web (La toile d'araignée mondiale)

2.2.8.2.2 Une révolution au-moins aussi importante que l'invention de l'imprimerie

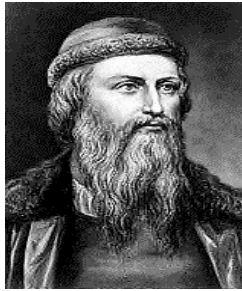


Figure 15: Johannes Gensfleisch, dit Gutenberg (Mayence 1400-1468)

Charles Handy, inventeur de la notion d'«entreprise virtuelle³⁴», développe cette idée que nous sommes en train de vivre une révolution culturelle au-moins aussi importante que celle issue de l'invention de l'imprimerie. Le parallèle est simple: Avec l'imprimerie, on aurait permis à la masse de lire la bible en langue vulgaire. Il n'était donc plus indispensable de se rendre à l'église pour se faire une idée sur Dieu, la religion, la morale,... Au bout de quelques siècles, cela a abouti à la séparation de l'église et de l'état, à la perte quasi totale de l'influence de l'église romaine, et enfin à l'éveil des masses à la culture, domaine autrefois réservé aux plus riches et aux plus puissants. Selon Charles Handy, la révolution amorcée par le couplage de l'ordinateur et du téléphone, le développement des réseaux etc... permet à chacun

d'opérer sur un plan mondial sans quitter son chez soi. L'impact sur la connaissance et la culture est immense, car il est désormais impossible qu'un événement se produise à un endroit de la planète sans qu'il soit relayé partout dans le monde.

C'est ainsi que les services secrets de l'ex Union Soviétique continuent d'interdire à leurs savants les visas nécessaires à leur sortie du territoire. Or, il s'agit là d'une mesure désormais inutile. Etant tous connectés à l'Internet, il leur est en effet beaucoup plus aisé de communiquer à l'extérieur (sans contrôle possible), via le courrier électronique du plus grand réseau du monde (près de 40 millions d'utilisateurs potentiels à la fin de 1995).³⁵

2.2.8.3 Evolution de la structure du pouvoir

Les trois sources traditionnelles de l'autorité, telles que décrites par Max Weber³⁶ sont remises en cause, ce qui traduit des bouleversements profonds de la structure sociale.

2.2.8.3.1 Une source traditionnelle

La tradition a, de tout temps, désigné ceux qui doivent exercer l'autorité. Dans les sociétés occidentales, cette tradition est remise en question.

- Les plus âgés ne représentent plus l'autorité. Leurs points de vues sont marginalisés. Ils ne sont plus hébergés par leur familles, mais tendent à être infantilisés, et regroupés entre eux. Ils perdent le rôle qu'ils jouaient traditionnellement dans la société.
- Le père ne représente plus l'autorité non plus. Cela est dû à deux phénomènes principaux qui sont d'une part la désacralisation du rôle des hommes dans la société occidentale, et aussi l'éclatement des familles, qui ont tendance même à se reformer autrement autour d'une personne qui n'est pas le père naturel. Dans la communauté noire de Grande Bretagne, se développe notamment le phénomène des «Baby Fathers», qui sont ont des enfants, mais disparaissent du foyer familial

Note³⁴: Charles Handy est l'auteur notamment du livre intitulé «The Age of Reason», publié par la Harvard Business School Press. Voir également, «Trust and the Virtual Organization» dans la Harvard Business Review, Mai-Juin 1995, Page 40.

Note³⁵: Information tirée d'un reportage diffusé lors des informations à la BBC en Mai 1995.

Note³⁶: Max Weber, économiste et sociologue allemand (1864-1920). L'organisation Bureaucratique, fin du 19ème siècle. Economie et Société, Plon 1922

juste avant ou juste après la naissance. Ils assument donc un rôle d'homme, dénué de la responsabilité de père. Ce comportement est par ailleurs encouragé par leurs femmes.

2.2.8.3.2 Une source légale

Cette autorité de la loi est de plus en plus remise en question (Voir la protestation en Angleterre en 1993 suite à l'assassinat du petit James Bulger, ou en France, les luttes des associations de protection contre les «chauffards» pour faire admettre, sans grand succès, des réformes du code de la route d'intérêt public). Elle est souvent perçue comme lente, impuissante et bureaucratique. Elle est également victime du surpeuplement des organisations carcérales, dont la vertu curative est par ailleurs remise en cause.

2.2.8.3.3 Une source charismatique

La source charismatique est la dernière isolée par Max Weber. Or, devant les mutations profondes de la société, peu de véritables chefs se dégagent. La confiance des électeurs dans les politiciens notamment est affaiblie, car l'espoir que les méthodes d'hier puissent apporter des solutions aux problèmes d'aujourd'hui est mince. Ceci est également vrai des chefs d'entreprises, qui ne peuvent pas diriger efficacement à coup de restructurations, et qui sont à la recherche de développements de cultures d'entreprise et d'éléments fédérateurs³⁷.

2.2.8.4 L'évolution des comportements: Les composantes de l'individu postmoderne³⁸

Le terme de «Postmodernisme» est né d'un courant artistique (79), voulant rompre avec l'innovation à tout prix. L'individu postmoderne répond à 7 critères de base, décrits ci-après:

2.2.8.4.1 Individualisme et volontarisme

Ces valeurs sont basées sur le principe du culte de la «libre disposition de soi-même». Devant l'absence de résolution de la crise économique depuis 1976, les individus adoptent des stratégies d'opportunisme, et apportent eux-mêmes leur solution à l'incertitude. Le volontarisme a été symbolisé dans les années 1987-88 par Bernard Tapie en France, et par Margaret Thatcher en Angleterre dans les années 1980. Outre-Manche, ce mouvement est toujours incarné par Richard Branson de Virgin. Richard Branson, chantre du capitalisme dérégulé et de l'initiative individuelle (face aux compagnies multinationales; témoin son procès à British Airways pour pratiques déloyales - procès connu sous le nom de «Dirty tricks campaign»). Virgin s'impose sur de nombreux marchés qui n'ont pas grand rapport entre eux (Compagnie de disques «underground» dans les années 70, compagnie aérienne transatlantique dans les années 80, Ordinateurs personnels, Coke et Vodka en 1994, produits financiers en 1995)

2.2.8.4.2 Réversibilité et «Hyperchoix»

Elargissement du droit à la liberté au quotidien, limitation des contraintes et élargissement des choix possibles. Tout et son contraire deviennent possibles, c'est le règne de l'éclectisme. Ceci traduit une angoisse du futur qui est compensée dans une surexploitation du présent et du passé (voir le paragraphe sur «l'authenticité immédiate» au point 2.2.4).

2.2.8.4.3 Les «tribus» électives ou les microsociétés

Les individus postmodernes s'éloignent de plus en plus nettement des grands mouvements fédérateurs (religieux, politiques ou autres). Bien qu'individualistes, ils s'inscrivent aussi dans des «tribus» éphémères, guidées par le sensualisme et l'affectivité. Ils peuvent aller d'une «tribu» à l'autre aisément. C'est là la limite à cet individualisme forcené. Ils deviennent désormais inclassables.

2.2.8.4.4 La mixité des valeurs

C'est le règne de la «Chaos Culture» où tout vaut tout et tout le monde vaut tout le monde.

Note³⁷: A ce sujet, lire: *Built to Last*, Collins & Porras, Harper Business, NYC 1994

Note³⁸: Voir Olivier Badot et Bernard Cova, opus cité

2.2.8.4.5 Revalorisation de la sensorialité et du corps

Il s'agit de combler le vide de la raison. Voir le point 2.2.4 sur le «New-age».

2.2.8.4.6 Importance de la mode

Elle occupe un rôle central à tous les niveaux de la consommation, grâce à la production de symboles éphémères («Fads»).

2.2.8.4.7 Le retour de la morale et du rigorisme

Cette tendance est observée par Bernard Cathelat, dans son dernier ouvrage³⁹.

2.2.9 Comprendre la complexité du Client

Il apparaît en conclusion de ce chapitre qu'il devient impossible de traiter le client d'aujourd'hui à la manière de celui d'hier. La façon de considérer le Marketing, et d'aborder la Clientèle (complexe dans son essence) doit fondamentalement changer.

A titre d'analogie, cela reviendrait à demander à un publicitaire moderne d'abandonner ses visuels axés sur le plaisir⁴⁰ pour retourner à la réclame d'après-guerre. Il est à noter notamment le besoin de resituer le consommateur dans sa communauté (voire sa «tribu» pour reprendre la terminologie inventée par Michel Maffesoli), et de «constituer un cadre conceptuel élargi, capable de comprendre l'actuel désordre de la consommation⁴¹». Ce désordre apparent, qui transforme les produits vedettes d'hier en «has-been» d'aujourd'hui⁴², est tout entier lié à cette complexification des marchés, des règles du jeu International, et des clientèles elles-mêmes.

Ce constat nous amène donc à décrire les évolutions présentes et futures du Marketing dans le chapitre suivant.

3. Tendances d'évolution du Marketing à l'aube du XXIème siècle

3.1 Avant propos

Il est en fait faux de dire qu'après 1960, l'ensemble des entreprises occidentales et notamment Européennes se serait essayé à l'application de la théorie du Marketing telle que décrite par Mc Carthy, Kotler ou autres auteurs. Il s'agit d'abord d'un phénomène qui n'a pas connu les mêmes fortunes dans tous les pays, et qui varie selon les secteurs économiques.

Note³⁹: Voir l'interview de Bernard Cathelat dans Capital du mois d'Août 1995

Note⁴⁰: A ce sujet, voir Stratégies, Juillet 1995

Note⁴¹: Voir la Revue Française du Marketing, n° 151, 1995/1, Olivier Badot et Bernard Cova. Communauté et consommation: prospective pour un «marketing tribal» p6.

Note ⁴²: Lire Capital, Avril 1995, N° 43, p 57. «Häagen-Dazs boit la tasse», p 57.

3.2 Le Marketing «Scientifique»

Les discours sur le Marketing ont connu des orientations différentes selon les influences culturelles de chaque pays. Le poids important de l'univers scolaire et universitaire en France, et la proportion - parfois démesurée - de l'enseignement de la mathématique dans celui-ci a généré bon nombre d'ouvrages et d'articles sur des sujets statistiques et des méthodes quantitatives très poussés, menant le marketing (Depuis la moitié des années 1970 jusqu'au milieu des années 1980), sur un terrain de plus en plus scientifique ou pseudo-scientifique.

La tendance se voit confirmée à l'autre bout de la démarche Marketing, par l'intrusion de techniques d'interviews de groupes et d'entrevues individuelles, basées sur des principes issus de la psychologie et des sciences sociales. Mais l'application de ces méthodes se révèle très souvent bien plus difficile que prévu, et souvent, le jargon remplace la véritable analyse. Ceci est développé de façon très éloquente par Georges Pérec dans *Les Choses*. Dans ce livre, Pérec nous décrit la vie d'un couple de Parisiens travaillant dans les études Marketing, et spécialisés dans les études sémantiques.

En voici un extrait illustrant notre propos:

«...Ils partirent en province, un magnétophone sous le bras; quelques-uns de leurs aînés les initièrent aux techniques, à vrai dire moins difficiles que ce que l'on suppose généralement, des interviews ouvertes et fermées: ils apprirent à faire parler les autres, et à mesurer leurs propres paroles: ils surent déceler, sous les hésitations embrouillées, sous les silences confus, sous les allusions timides, les chemins qu'il fallait explorer; ils percèrent les secrets de ce "hm" universel, véritable intonation magique, par lequel l'interviewer ponctue le discours de l'interviewé, le met en confiance, le comprend, l'encourage, l'interroge, le menace même parfois. Leurs résultats furent honorables. Ils continuèrent sur leur lancée. Ils ramassèrent un peu partout des bribes de sociologie, de psychologie, de statistiques; ils assimilèrent le vocabulaire et les signes, les trucs qui faisaient bien: une certaine manière pour Sylvie, de mettre ou d'enlever ses lunettes, une certaine manière de prendre des notes, de feuilleter un rapport, une certaine manière de parler, d'intercaler dans leurs conversations avec les patrons, sur un ton à peine interrogateur, des locutions (...), une certaine manière de citer aux moments opportuns, Wright Mills, William Whyte, ou, mieux encore, Lazarsfeld, Cantril ou Herbert Hyman, dont ils n'avaient pas lu trois pages»⁴³.

3.3 Evolution de l'analyse du comportement de l'acheteur

3.3.1 Les modèles classiques

Les modèles classiques d'appréhension des comportements des acheteurs ne tiennent pas assez compte des données environnementales (hors marché). Un modèle de comportement de l'acheteur tel celui de Howard et Sheth⁴⁴. Il est représentés schématiquement ci-après:

Note⁴³ : Georges Pérec, opus cité dans la note 22 à la page **Erreur! Signet non défini**.

Note⁴⁴: Lire Bernard Pras et Jean-Claude Tarondeau, *Comportement de l'acheteur*, Editions Sirey 1981, Page 25.

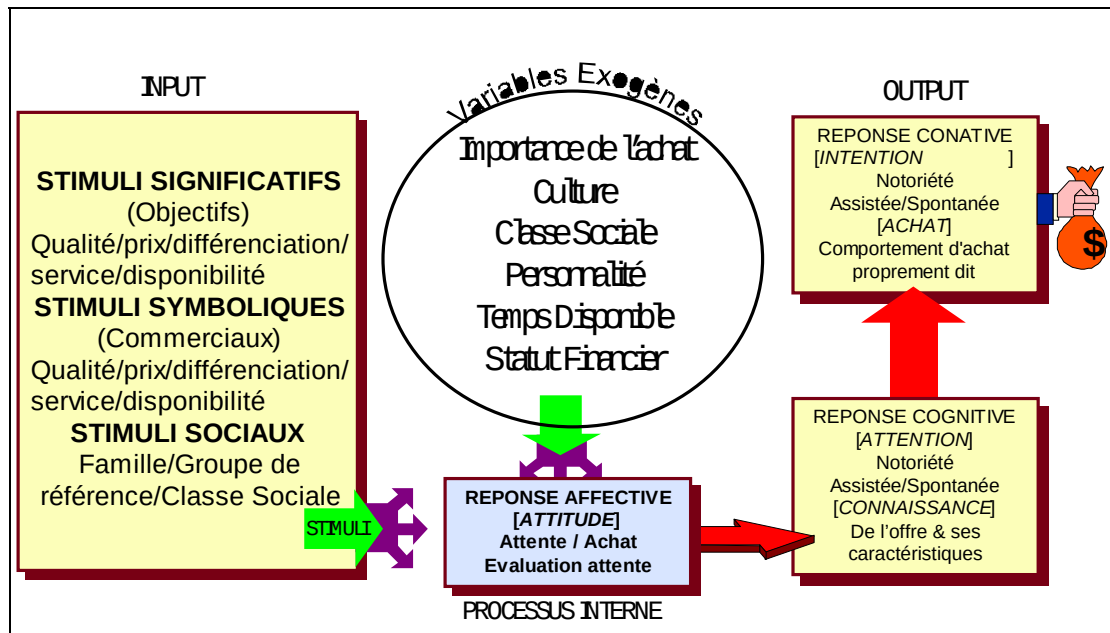


Figure 16: Modèle de Comportement de l'acheteur de Howard & Sheth

Ce modèle, bien qu'étant le plus concret et le plus utilisé n'est pas sans poser des problèmes de taille, comme le soulignent Pras et Tarondeau:

Le nombre de concepts incorporés au modèle rend difficile le test de toutes les interrelations présumées par les auteurs.

3.3.2 Les nouvelles explications

La synthèse entre l'approche «sociétale» et systémique est établie par André Micallef⁴⁵:

Même s'il apparaît difficile de mesurer ces intentions d'achat, celles-ci constituent la pièce centrale de la séquence comportementale. Cela ne nous dispense pas de situer l'action individuelle dans un contexte social donné et dans un ensemble de comportements collectifs.

3.4 Le Marketing dans la Crise

3.4.1 Perception du Marketing

L'environnement de crise dans lequel nous vivons pratiquement depuis 1976, a agi comme un révélateur de la force et des faiblesses du Marketing.

À la question: «Quel intérêt portez-vous aux disciplines suivantes», 236 Directeurs généraux d'un panel d'entreprise appartenant aux 1000 premières de Fortune répondent comme suit:

Note⁴⁵: André Micallef, Le Marketing, Fondements techniques, évaluations, éditions Litec, 1992, Page 14

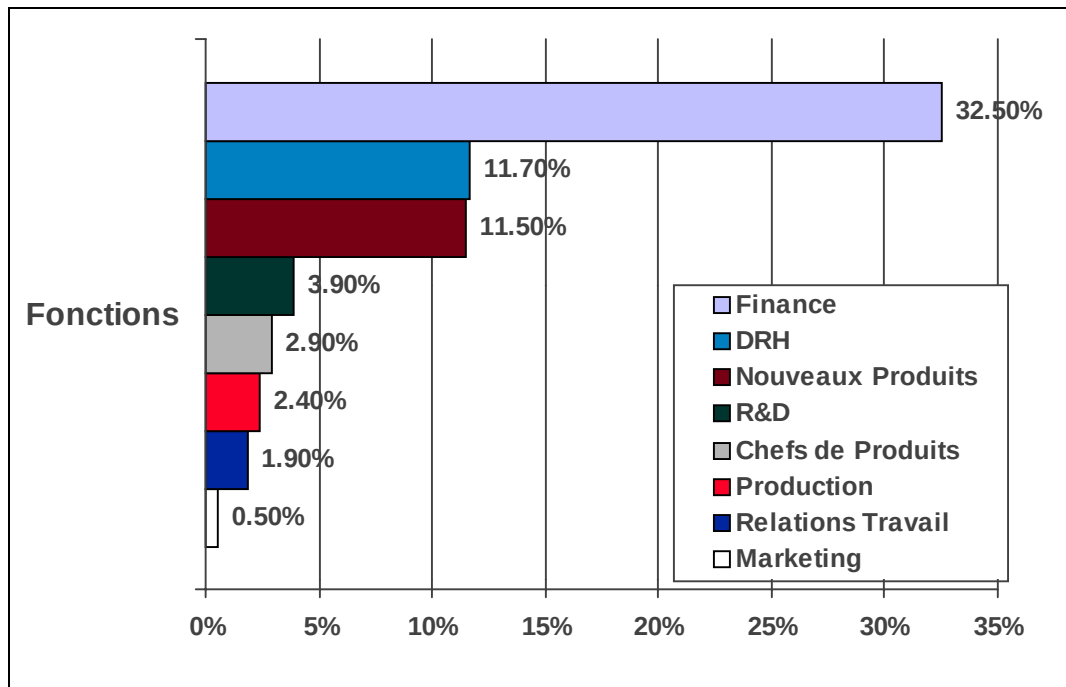


Figure 17: Sondage réalisé par Hise & Mc Daniel - 1988⁴⁶

La fonction Marketing a donc souffert dans les années 1980, mais elle connaît aujourd'hui une renaissance saluée par la presse: «La fonction Marketing connaît un renouveau. On assiste aujourd'hui à des créations de postes, alors que les entreprises n'avaient pratiquement pas embauché depuis deux ans»⁴⁷. Cette renaissance est pourtant d'une nature très différente. En effet, les nouveaux postes ainsi créés sont beaucoup plus proches de la promotion des ventes (Marketing opérationnel).

3.4.2 L'importance du marketing

La proportion importante d'échecs de lancements de produits (80%), est cependant un bon révélateur du besoin de Marketing. Mais ce besoin de Marketing doit s'accompagner d'une modification profonde des démarches, afin d'intégrer les éléments sociétaux évalués plus haut, et aussi afin de contrecarrer les opinions négatives à l'encontre du Marketing.

Il nous faut faire le Marketing du Marketing en quelque sorte, et repositionner cette discipline au sein du management.

3.5 Nécessité d'un autre Marketing

Les entreprises ont et auront donc de plus en plus besoin de Marketing. Mais les évolutions de la société d'une part, et les expériences passées d'autre part, font que cette discipline a évolué et évoluera encore de façon très marquée dans les prochaines années. S'il est bien entendu utopique de prétendre à décrire ce marketing du futur dans les détails, nous pouvons désormais annoncer les grandes tendances de son évolution. C'est cet ensemble de tendances que nous avons regroupé sous le vocable de «Marketing Finalitaire», et que nous allons décrire dans le chapitre suivant.

Note ⁴⁶: Voir O. Badot et B. Cova, *Opus cité*

Note⁴⁷: Thierry Dunaigre(Maesina Self Marketing), in *Le Figaro économie* du 23 Janvier 1995, *Le second souffle du Marketing*, pages 15-16.

3.6 Imprédictibilité, planification et «méta-instabilité»

Dans un environnement ou un segment d'environnement (c'est-à-dire ce qui concerne ses acteurs, les interactions, les comportements, les émergences, etc.) de forme stable, l'entreprise peut fonder sa stratégie sur la planification de ses actions. Dans cette hypothèse peu probable de stabilité durable de l'environnement, la surveillance de l'environnement qui est la finalité de la logique marketing a un apport limité pour l'entreprise.

Mais cette vision ordonnée du monde et l'hypothèse d'une prédictibilité des événements ne correspond pas à la réalité, et ceci apparaît de façon de plus en plus flagrante. L'évolution de nos connaissances en matière d'observation et de représentation du réel a permis de mettre en évidence le concept de «méta-instabilité» pour décrire la vie de notre société. Ce vocable traduit la complexité grandissante des interactions entre les différents composants de l'environnement, l'incertitude quant aux événements futurs et l'accélération des phénomènes de mutation des comportements et d'innovation technologiques.

Pour exister, l'entreprise doit favoriser et maîtriser les échanges avec l'extérieur. Ainsi le comportement de l'entreprise, en tant que composante de l'environnement, est directement influencé par la méta-instabilité ambiante. La nécessité pour l'entreprise de dérouler une logique marketing apparaît naturellement lorsque l'on voit l'entreprise comme un système ouvert en interactions et en interrelations avec un environnement dont la caractéristique majeure est la méta-instabilité. De ce fait, l'entreprise se doit de posséder l'aptitude d'anticiper et de réagir en permanence aux changements de forme de l'environnement ce qui impose de disposer des informations nécessaires à la prise de décision. L'entreprise qui se pose les bonnes questions et qui dispose des bonnes informations avant ses concurrents augmente ses chances de saisir les opportunités qui se présenteront à elle.

L'Entreprise doit cultiver l'art de l'écoute ouverte et attentive pour satisfaire le client et plus encore pour créer et adapter constamment les produits/services qui permettront de répondre à ses besoins futurs. Le client complexe doit être vu comme un partenaire participant dans le cadre d'une coopération mutuelle et nécessaire au développement et à la réussite de l'entreprise.

3.7 Le Marketing différencié

Il est également nécessaire de resituer le Marketing en fonction de la taille et la nature de l'entreprise à laquelle il s'applique. La fonction Marketing ne veut pas dire la même chose chez un gros producteur de produits laitiers, chez un fabricant multinational de produits «bruns» grand-public, et dans une fonderie de l'Est de la France. Il n'y a pas qu'un marketing.

C'est là une des grandes leçons des années 1980-1990.

3.8 Futures orientations du Marketing

Le marketing doit répondre à la conjonction de l'instabilité sociétale et de l'instabilité technologique.

L'impact de la conjugaison des crises et des mutations (d'ordre économique, politique, culturel, technologique ou social) sur l'ensemble des acteurs sociaux (profusion de l'information et concurrence croissante) et les comportements instables qui en découlent tant chez les agents physiques que moraux (ultra-sollicitation médiatique, course à l'innovation et à la différenciation, individualisme et volontarisme) explique pourquoi le marketing (et ses acteurs) est et sera de plus en plus soumis des pressions simultanées considérables:

3.8.1 Eclatement selon les lieux, les objets, le contexte, le secteur et la zone géographique,

L'éclatement du marketing en marketings plus spécifiques et novateurs ⁴⁸ a commandé des niveaux de spécialisation croissants. Et, ce degré de complexité continue de croître avec l'éclatement matriciel de ces marketings par secteur et par zone géographique.

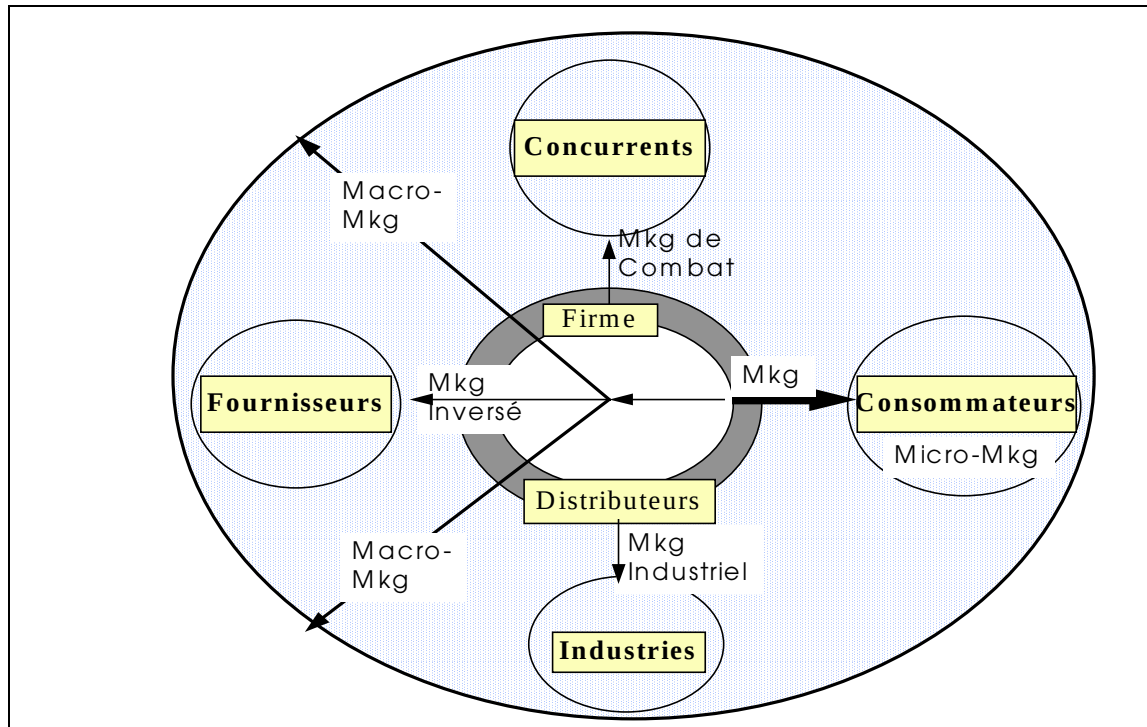


Figure 18: Evolution du marketing selon les lieux (O. Badot et B. Cova, le Néo-Marketing P 88)

3.8.1.1 Le marketing inversé

Le marketing inversé se situe entre l'entreprise et ses fournisseurs. On parle aussi de "marketing achat" ou de "marketing amont" par opposition au marketing vente ou au marketing aval dans la chaîne des activités de l'entreprise. L'Entreprise, contrainte plus que jamais par l'environnement turbulent à optimiser sa rentabilité, redécouvre le rôle primordial de la fonction achat sur sa compétitivité. Deux approches sont alors envisageables pour améliorer le mode de gestion de la relation acheteur-fournisseur.

Dans la première approche (marketing inversé), l'acheteur prend l'initiative en faisant des propositions, le but étant de satisfaire à la fois le court et le long terme. On peut rattacher à ce courant toutes les approches qui consistent à rechercher de nouveaux fournisseurs, notamment à l'international.

La deuxième approche (marketing relationnel), perçoit la fonction principale de l'achat comme celle du management du réseau de ressources de l'entreprise : l'acheteur travaille sur le long terme en établissant une structure et un réseau de fournisseurs efficaces et en développant des relations de coopération avec eux.

Note⁴⁸: Marketing Industriel, Marketing Interne, marketing Inversé, Marketing des modes, Marketing des associations,...

Schématiquement, le "marketing inversé" semble s'opposer à l'attitude réactive traditionnelle par une attitude proactive permettant une "offre créative" alors que le marketing relationnel est fondé sur une attitude interactive facilitant le mode d'échange avec les fournisseurs existants. Le marketing inversé apparaît comme un rééquilibrage du pouvoir dans les relations client-fournisseur. Dans une économie basée sur la vente, le rôle du vendeur prédominait sur celui de l'acheteur; dans une économie de turbulence réapparaît le rôle stratégique de l'achat fondé sur une approche plus active de la relation client-fournisseur.

Le recouvrement des rôles d'acheteur et de vendeur explique l'émergence des approches dites "d'offres créatives" et de "sourcing". L'offre créatrice est le concept central du marketing inversé dans la mesure où l'acheteur propose une solution globale à un fournisseur. L'analyse de l'existant et des besoins, la recherche d'informations sur le fournisseur, la conception de l'offre, la négociation puis la gestion du contrat sont les principales phases du processus d'élaboration de l'offre créatrice.

Le fondement de cette approche est de profiter au maximum de l'intelligence du fournisseur en le poussant à innover sans cesse; cette nouvelle gestion de la relation acheteur-fournisseur est fondée sur le long terme et le partenariat. Le "sourcing" permet d'optimiser ce processus en identifiant des sources possibles, tant en termes matériels (produits, matières premières, etc.) qu'immatériels (licences, transfert de technologies, partenaires potentiels, etc.), en repérant toute l'information nécessaire sur la source et en particulier sur son système qualité.

Par échange d'informations avec d'autres entreprises ou par le biais d'intermédiaires spécialisés l'entreprise essaie de gagner du temps dans sa collecte d'informations sur les fournisseurs notamment à l'international.

3.8.1.2 Le micro-marketing

Le micro-marketing peut être analysé comme un déplacement de lieu du marketing dans le sens où ne sont plus ciblés les consommateurs en tant que marché mais le consommateur en tant qu'individu. L'objectif est d'être le plus près possible du consommateur comme du distributeur, avant, pendant et après, afin de suivre leurs comportements de plus en plus changeants et de plus en plus différenciés et de s'y adapter le plus vite possible.

Le micro-marketing, c'est la proximité avec le demandeur tant au stade de l'étude avec des

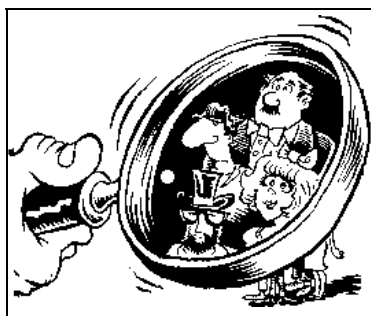


Figure 19: Etre le plus près possible du consommateur

microrecherches marketing qu'au stade du Mix avec une politique produit et prix hypersegmentée ainsi qu'une promotion hyperciblée. L'étude et l'analyse marketing dans un environnement économique de plus en plus incertain et instable a commandé le développement de techniques dites de "proximité" ou "de corps à corps". Il s'agit d'appréhender quantitativement et qualitativement les demandeurs (distributeurs, acheteurs et consommateurs) de beaucoup plus près que les techniques d'étude de marché traditionnelles.

L'émergence puis la maîtrise de nouvelles technologies de traitement de l'information telles que les bases de données ont permis aux entreprises d'acquiescer et de gérer des bases de connaissances plus fines et plus riches concernant le comportement des clients. Selon le même principe de travail au corps du consommateur, nombre d'études marketing s'orientent de plus en plus vers des techniques très qualitatives, cherchant à débusquer auprès de micro-segments des signaux faibles, peu repérables par des études quantitatives traditionnelles.

Ces techniques reposent sur l'observation spécifique et continue d'individus en situation d'achat ou de consommation. C'est sans doute au niveau de la promotion et de la communication que le micro-marketing connaît le développement le plus original en faisant appel à toute une série de politique dont les caractéristiques dominantes sont la recherche et l'effet de surprise et le resserrement constant du tissu communicationnel autour du demandeur.

En fait, les apports du micro-marketing aux deux parties de l'échange, offreur et demandeur sont principalement : la rapidité de réaction, la personnalisation des produits, l'interactivité, le partage des ressources et l'expertise permettant de mieux connaître les consommateurs de plus en plus changeants.

3.8.1.3 Le marketing industriel

Le marketing industriel concerne l'analyse des relations entre l'acheteur et le fournisseur dans le domaine industriel. L'existence de centre d'achat chez le client et de centre de vente chez le fournisseur ainsi que leurs multiples relations durant et en dehors de l'achat viennent alimenter le sentiment de complexité des relations fournisseurs/clients en milieu industriel.

Partant de l'interaction client/fournisseur comme phénomène général à étudier, le marketing industriel s'est tourné vers des approches à saveur plus sociologique et politique ou postindustrielle.

Une des premières conséquences notables de l'émergence de ces nouvelles approches a été la remise en question du concept de marketing Mix, héritage direct du marketing grand public. En effet, d'un côté se trouve un concept simple, agrégation de quatre variables (les 4P de Mc Carthy) manipulées par une fonction de l'entreprise dans le but de faire agir un consommateur individuel relativement passif sur un marché concurrentiel. De l'autre, se dessine un ensemble complexe de variables décisionnelles à court et long terme, impliquant de nombreuses fonctions dans l'entreprise pour créer et maintenir une relation avec un centre d'achat (inter)actif sur un marché concentré.

Le processus de marketing industriel comprend cinq composantes permettant la gestion de la relation dépendant de l'environnement interne et externe du fournisseur :

1. La composante de formation,
2. La communication (de la communication institutionnelle à la rédaction de l'offre),
3. L'organisation (avec notamment la mise en place d'interfaces techniques/marketing et de capacités de gestion de la relation clients/fournisseurs),
4. La préparation des actions marketing,
5. Les ressources financières et surtout humaines qui sont la base du développement des relations interpersonnelles avec les centres d'achat des clients.

Une seconde conséquence majeure de ces approches dites de marketing relationnel a été la réhabilitation de la négociation comme support de l'interaction.

La négociation apparaît alors comme le véhicule obligatoire des ajustements entre les deux parties pour arriver à une meilleure définition des besoins et des solutions.

La troisième conséquence majeure est que le marketing ne s'intéresse plus seulement à la relation "client/fournisseur", mais aussi à l'ensemble des relations que l'entreprise peut tisser, dans une perspective de long terme, au sein de son environnement. On parle alors d'approche dite réseau dans laquelle la dimension sociologique prime sur l'aspect économique.

Dès lors, les maîtres mots de l'action marketing deviennent le temps et la confiance investis dans les relations et le réseau.

3.8.1.4 Le marketing de combat

Le marketing de combat se définit comme l'appropriation par le marketing des théories militaires et se traduit par leur application face à la concurrence dont la perception s'en trouve modifiée. La différence de base entre le marketing de gestion et le marketing stratégique qui englobe le marketing de combat s'explique par le type de relation : Entreprise et marché dans

le cas de la gestion; Entreprise, marché et concurrence dans le cas de la stratégie.

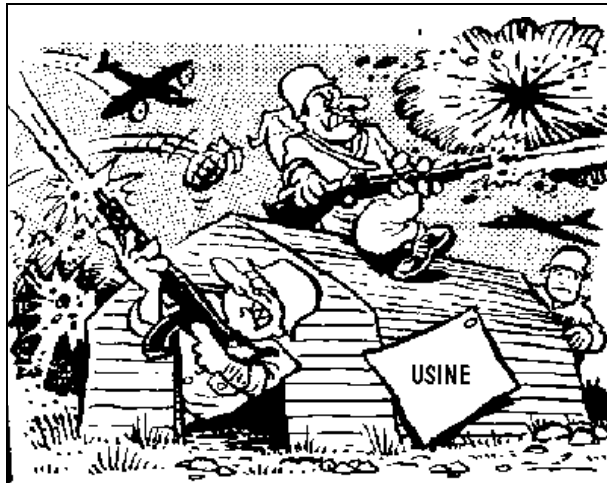


Figure 20: *Le Marketing de Combat se situe parfois en bordure de l'espionnage industriel*

En d'autres termes, l'objectif du marketing de gestion est de "bien faire" par rapport à des normes absolues alors que celui du marketing stratégique est de "faire mieux que la concurrence". Le fondement de ce changement est que l'économie actuelle commande un marketing dynamique, créateur de nouveaux marchés et non simplement cannibale de marchés existants.

Le marketing de combat a permis le développement de trois concepts originaux :

1. Le positionnement du produit,
2. Les stratégies de concurrence,
3. Le système de surveillance et de renseignements.

Le concept de positionnement insiste tant sur la nécessité absolue pour un produit ou pour une entreprise d'occuper une position dans l'esprit des consommateurs que sur les stratégies de différenciation qui en découlent. Les grandes options stratégiques en matière d'engagement concurrentiel se divisent en stratégies défensives telles que les défenses statique, mobile, préventive, de flanc, la contre-offensive ou le retrait stratégique, et en stratégies offensives telles que les attaques de front, d'un point frontal affaibli, de flanc ou d'angle, l'encercllement, le débordement, la guérilla, le saute-mouton ou saut de génération de produits et l'alliance.

Ainsi pour simuler des "batailles" et choisir des stratégies; l'entreprise doit s'informer, se renseigner en particulier sur les concurrents (adversaires) et sur le marché (terrain) sur lequel elle aura à se "battre" pour gagner. Dans le contexte de l'économie actuelle, l'information anticipatrice est devenue une des "armes" les plus incisives de l'entreprise : le système d'information est donc le nerf de la décision stratégique.

Le marketing stratégique condamne les Entreprises à obtenir des flux continus d'informations sur les marchés, sur les filières et sur la concurrence. Cette information est d'une nature différente de celle relative aux seuls consommateurs, elle est généralement peu quantifiée mais plutôt événementielle.

3.8.1.5 Le macro-marketing

Le macro-marketing vise à l'élargissement du marketing à l'ensemble de l'environnement économique, culturel, légal, social, politique et même naturel. Le lieu du marketing n'est donc plus seulement le marché mais l'environnement complet de tout type de relation d'échange, y compris au sein de l'entreprise elle-même, avec l'apparition du marketing interne.

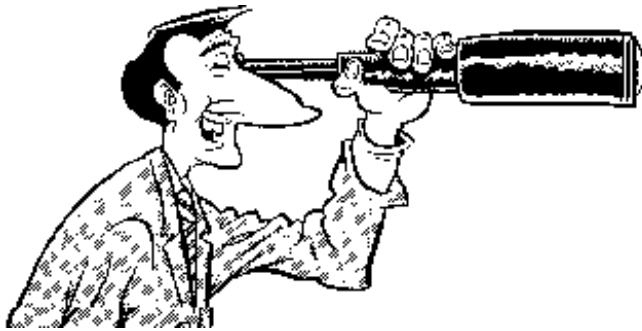


Figure 21: Le macro-marketing étend son action au-delà du marché

Le macro-marketing étend ses cibles au-delà du marché pour inclure les gouvernements, les groupes de pression, les médias, etc.; cette extension de champ commande une extension des outils. Cette approche instrumentale peut être complétée par une vue plus socio-politique des affaires avec, notamment, le montage

d'accords et de relations avec d'autres entreprises. Ces approches globalisantes semblent être les héritières du marketing international dont les grandes tendances actuelles sont :

- Le marketing de l'insolvabilité; la demande internationale est souvent entravée par l'insolvabilité des Etats. On a traditionnellement rendu solvable la demande par un apport de crédits à l'acheteur mais, aujourd'hui, le montant de l'endettement international oblige à trouver de nouvelles voies permettant de fournir aux clients les ressources financières suffisantes. Ces nouvelles voies sont essentiellement celles du «buy-back» (c'est-à-dire de l'échange de biens) et des contrats de gestion.
- La gestion marketing des flux parasites; le marketing international est confronté, de façon croissante, aux contrefaçons et importations parallèles. C'est ainsi qu'une forme de marketing défensif s'est développée au sein des Entreprises touchées par ces phénomènes afin de lutter contre ces concurrents illégaux.
- Le développement des formes collaboratrices internationales; l'internationalisation n'est plus perçue comme un processus linéaire allant de l'agent à la filiale, mais comme un processus polymorphe en réseau, c'est-à-dire comme le développement d'un réseau d'accords, d'alliances et de partenariats au gré des opportunités et des besoins.
- Le couplage étude marketing et exploitation commerciale; la tendance étant de développer un système d'intelligence international des marchés, combinant de plus en plus les deux dimensions analyse/exploitation et tenant compte en priorité des informations tirées de l'expérience incorporant fortement les jeux et enjeux locaux.
- Le rôle croissant de la logistique mondiale; le client étranger, assailli par des difficultés d'entretien et les coûts d'immobilisation des produits et des matériels de plus en plus sophistiqués, risque de privilégier la fiabilité et la facilité de réparation aux dépens d'autres paramètres du Mix. En conséquence, la logistique de soutien de niveau mondial devient un élément clé du marketing international. De même, dans le domaine des biens de production, la maintenance tend à prendre une place qui

dépasse le simple niveau de l'entretien pour tendre vers une notion plus complexe de gestion de la maintenance.

- Le retour de la négociation; le marketing international redécouvre les pratiques et les savoir-faire de la négociation et de l'interaction. S'appuyant sur une approche multinationale, une bonne négociation internationale nécessite l'intégration de trois niveaux de culture : la culture nationale, la culture des affaires et la culture de l'entreprise.
- La globalisation des marchés; les frontières devenant de plus en plus perméables tant pour les hommes que pour les produits, les Entreprises nationales comme multinationales tendent à injecter sur le marché mondial de plus en plus de produits globaux, quitte à en opérer l'adaptation. La globalisation des marchés et l'individualisation de la consommation sont les deux phénomènes complexes, donc complémentaires et antagonistes, que l'entreprise doit maîtriser.
- Le "Lobbying" et les relations publiques comme élément de l'action marketing; la communication avec des administrations ou des groupements étrangers devient un élément prépondérant du Mix international. Les quatre éléments traditionnels du Mix sont alors complétés par deux nouvelles composantes : le Pouvoir et les Public relations. L'objectif étant de gagner le soutien de personnalités officielles et influentes, de quelque champ que ce soit (légal, industriel ou journalistique), et d'être en contact permanent avec des groupes à très fort degré de prescription.
- Le marketing vert; l'écologie participe grandement de la complexification de l'économie que les entreprises se doivent de connaître et maîtriser. D'autant que le consommateur est lui-même de plus en plus conscient de l'importance de son environnement et de sa complexité. Ainsi, le poids du consommateur augmentant et pesant considérablement sur la survie des entreprises (ex: Lobby anti-amiante en Allemagne d'abord, puis en France en 1995. Ce lobbying a déjà amené l'interdiction de la fabrication de produits contenant de l'amiante en Allemagne). Celles-ci doivent considérer la protection de la nature comme une variable de tout premier plan dans l'évolution des mentalités.

Le marketing interne est une démarche de type marketing à l'intérieur de l'entreprise afin de permettre à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées, des projets et des valeurs qui lui sont utiles, de communiquer par le dialogue avec les différents agents afin qu'ils puissent s'exprimer et s'impliquer librement dans l'entreprise.

Le marketing interne peut se situer à deux niveaux dans l'organisation : entre l'entreprise (ou une de ses unités) et son corps social ou entre unités.

1. Dans le premier niveau, se situent les approches de type promotion d'une cause interne à l'entreprise mais orientée vers le consommateur (les délais, la qualité, l'éthique, etc.) ou directement centrée sur l'utilisation de nouvelles méthodes et de nouveaux équipements.
2. Le deuxième niveau réalise beaucoup plus l'idée d'un marketing à l'intérieur de l'entreprise en dépassant le seul vecteur de la communication interne, pour réaliser un véritable espace marchand entre unités. Il s'inscrit dans une tendance à l'allégement des services centraux des Entreprises et à une plus grande responsabilisation et autonomisation de chaque cellule et de chaque individu.

3.8.1.6 Le marketing des services

La différence entre le marketing des services et le marketing produit est la notion d'intangibilité, centrale au concept de service, par opposition à la tangibilité des produits, même si il existe peu de formes pures de produit sans service, ou de service sans produit. Les marketings des services présentent deux grands traits communs qui les opposent au marketing des produits.

Les éléments fondamentaux d'un système de production de services présentent une grande différence avec le système de "fabrication" d'un produit tangible: le client fait partie intégrante du service offert. Les relations et les interactions du "personnel en contact" avec le client, tant dans l'instant que dans la durée, représentent l'élément central du marketing des services. En réponse à ces deux traits fondamentaux, le marketing des services a évolué vers une lecture propre et autonome, en rupture avec le marketing des produits :

- Dans le secteur des services, le marketing est plus un problème de management global qu'une fonction atomisée.
- Ainsi, la fonction marketing se disloque et se distille dans toute l'entreprise, bien au-delà du département marketing. En conséquence, tous les agents de l'entreprise de services deviennent mercaticiens à temps partiel et voient, à leurs tâches principales, s'ajouter la vente, la recherche et la décision marketing, la communication, etc.

Le marketing n'est pas seulement la gestion des variables du marketing Mix, mais l'établissement et le développement de relations avec les clients, de façon à ce que les objectifs individuels et organisationnels soient atteints. La relation avec le client est au coeur de la pensée marketing. Des promesses de toutes sortes sont mutuellement échangées et tenues, entre les deux participants de la relation; ces promesses de qualité ou de fidélité permettent le maintien et le renforcement de la relation.

Comme conséquence principale de ces hypothèses, le marketing des services met plus particulièrement l'accent sur la qualité des services tant au niveau de la conception que de la réalisation du service. Ce dernier point implique la mobilisation de l'ensemble du personnel pour satisfaire le client, permettant ainsi le maintien d'un haut niveau de "qualité relationnelle". Pour ce faire, les Entreprises de services doivent développer un véritable marketing interne, sorte de pré-requis à un marketing externe efficient.

Toute nouvelle action vers le client est aussi préalablement "vendue" à l'ensemble du personnel interne en général et au personnel en contact en particulier. Le marketing des services a été un des premiers à s'intéresser à l'approche réseau.

La principale innovation véhiculée par cette approche réseau est le développement du phénomène de la franchise qui repose sur des mécaniques de compensations optimales entre les membres du réseau et qui entraîne donc une satisfaction maximale des consommateurs. Ainsi, plus que tout autre secteur, les services ont besoin pour leur expansion internationale de s'appuyer sur une approche réseau qui se traduit par une multitude d'accords, d'alliances, vecteurs de multiples collaborations.

Appliqué au milieu industriel, le marketing des services se combine aux dernières approches du marketing industriel, pour proposer une nouvelle approche du marketing à la fois "interactive" et "relationnelle" fondée sur le développement de relations à long terme.

Neuf points forment le cœur du marketing des services:

1. Le client et le fournisseur tissent des relations complexes entre eux.

2. Le véritable client n'apparaît pas toujours dans le marché.
3. Le client est aussi coproducteur avec le fournisseur.
4. Les mécanismes de marché sont modifiés par les accords et les relations entre Entreprises.
5. Les mécanismes de marché sont ré-injectés dans l'entreprise.
6. L'interdépendance des fonctions entre elles, et notamment du marketing, avec toutes les autres fonctions.
7. La liaison client-fournisseur lie tous les agents dans l'entreprise dans le but du service au client.
8. La nécessité d'un marketing interne.
9. La qualité relationnelle comme élément de la qualité perçue par le client.

3.8.1.7 Le marketing des projets

Le marketing des projets s'intéresse aux biens d'équipement, aux travaux de construction, aux composants et services complexes, réalisés à la demande d'un client. Le type le plus abouti de projet est l'usine clé en main, mais, par le phénomène de cascade de projets, certaines parties de grands projets réalisés par des sous-traitants peuvent rentrer dans la catégorie des projets.

Le marketing des projets ne se limite plus à la seule réponse aux appels d'offres, mais doit prendre en compte les trois grandes phases du long processus de sélection (présélection, "short-list" et sélection finale) pour articuler les moyens d'action marketing. Parmi ces moyens d'action on retrouve, à côté des variables traditionnelles (offre, prix, communication, force de vente), deux variables originales qualifiées de relationnelles:

1. Les relations entre organisations ou individus permettant d'obtenir un avantage informationnel ou décisionnel.
2. Les interconnexions à monter avec l'acheteur, ou une unité de son réseau, permettant d'obtenir un avantage concurrentiel important.

Ces deux variables sont étroitement reliées et demandent une organisation et une préparation spécifiques de l'entreprise et de son personnel. Cette organisation et cette préparation permettent de gérer le double éclatement des centres d'achat et de vente, ainsi que leur interaction et leur évolution souvent imprévisibles tout au long de la transaction des projets.

En marketing de projets, la variable interconnexion répond aux demandes croissantes de montage d'opérations financières ou industrielles durables, entre l'acheteur et le fournisseur ou entre des Entreprises et leurs réseaux. Ces montages peuvent aller du simple contrat de formation à la création d'une société commune en passant par toutes les formes de financement du projet.

Face à ces demandes d'interconnexions, les Entreprises ont de plus en plus une attitude volontariste avec une recherche des interconnexions possibles avant même que la demande n'en soit formulée par le client. Ainsi, un des facteurs clés de succès du marketing des projets est la capacité d'anticipation de la demande, aspect majeur de la gestion de la variable interconnexion.

Trois grands types de tactiques sont possibles en marketing de projets. Elles correspondent à trois types d'attitude chez le fournisseur face au projet:

1. La tactique traditionnelle correspond à une attitude réactive vis-à-vis des projets. Le fournisseur attend les spécifications définies par le client, y répond et négocie de façon classique.
2. La deuxième tactique correspond à une attitude interactive du fournisseur qui fait un effort important en amont pour être présélectionné et pour influencer le cahier des charges dans un sens qui lui soit favorable. Par la suite, cette tactique conduit à une approche partenariale dans la résolution d'un problème et donc à proposer un ensemble de variantes par rapport aux spécifications établies.
3. Une troisième tactique s'appuie sur une approche proactive vis-à-vis du projet. Le fournisseur " crée le projet" avec une analyse complète de la situation et une solution tant technologique que financière, juridique ou politique si nécessaire. Cette tactique de stratégie créative s'applique non seulement aux nouveaux projets, mais à d'anciens projets, n'ayant jamais trouvé de solution de montage idéal.

On retrouve en toile de fond du marketing des projets la stratégie de réseaux qui, par anticipation, investit dans des relations au coeur des marchés cibles. C'est une préoccupation de long terme s'appuyant, pour pallier la discontinuité des activités de projets, sur les pôles de continuité que sont les ingénieries, les agents locaux et autres intermédiaires.

Le marketing de projets représente ainsi un cas extrême du marketing relationnel avec l'impérieuse nécessité de créer des relations autres que commerciales afin de maintenir le lien avec les marchés. La confiance, plus que l'opportunisme, devient ainsi la composante majeure de l'atmosphère des relations.

3.8.1.8 Le marketing high-tech

La caractéristique majeure des marchés liés aux produits de haute technologie est le niveau extrême d'incertitude: incertitude du producteur vis-à-vis des applications possibles; incertitude du producteur vis-à-vis des marchés cibles; incertitude du producteur vis-à-vis des concurrents; incertitude du consommateur vis-à-vis des produits proposés.

Cette extrême incertitude n'est que la traduction de l'instabilité inhérente à la complexité et la turbulence liées à la haute technologie; elle est la toile de fond du marketing high-tech. C'est ce qui explique qu'il y a aujourd'hui un processus type d'étude marketing high-tech qui intègre dans sa démarche tant les réflexions sur la diffusion et l'adoption de l'innovation que celles sur la gestion de l'interface marketing-recherche.

Ce processus se démarque du processus d'une étude de marché classique par le refus d'un perfectionnisme illusoire et la non-focalisation et le refus d'un approfondissement d'une seule application hypothétique. Pour cela, la méthode de collecte et d'analyse est du type qualitatif et privilégie l'interaction entre les différents intervenants pour obtenir le maximum d'informations.

L'analyse des résultats passe par une synthèse et une confrontation des interviews d'experts.

Dans le processus d'étude high-tech, le problème majeur se situe dans la gestion de phases (hypothèses, collecte, puis analyse des données), non réellement linéaires, mais tourbillonnantes avec des superpositions et des retours d'une phase sur l'autre tout au long du processus. De plus l'étude high-tech n'est pas déconnectée de l'action. Au contraire, l'aboutissement de la démarche n'est pas un rapport statique, mais une dynamique de précommercialisation (expériences-pilotes) avec des partenaires capables de développer avec l'entreprise les premiers produits.

Au delà de ce processus d'étude high-tech, maintenant relativement généralisé, d'autres approches sont explorées comme la méthode des scénarios empruntée à la prospective qui essaie de rapprocher une innovation technologique d'une filière de consommation préexistante pour en déduire une analogie de logique de consommation.

La mise en oeuvre totale de cette démarche prévoit un processus allant de la réunion préalable d'un groupe de travail (l'équipe du projet marketing-recherche) aux résultats. Elle reprend les mêmes approches de collecte des données que l'étude high-tech en insistant de la même façon sur l'interview d'experts, mais l'analyse des données passe par la mise en place de diagrammes causals, une écriture informatique et la traduction quantitative des données, et l'utilisation de scénarios.

De nouveau, cette approche d'étude interfère avec l'action. L'entretien permet en effet une présentation du concept, qui rend possible une familiarisation progressive des différents intervenants qui seront, à terme, concernés par le projet. Les conclusions de l'exploitation du modèle qu'on peut être amené à établir à un instant donné ne sont jamais définitives. L'enrichissement du modèle au cours du temps conduit sans cesse à affiner les projections que l'on peut en tirer, phénomène naturel pour un modèle qui vit et est en constante amélioration.

Ce panorama des outils d'étude marketing high-tech serait incomplet sans la référence au développement de la veille technologique, système continu d'information sur l'évolution technologique, qui s'est rapidement élargi pour devenir la veille stratégique tant aux niveaux

technologique, commercial, politique, juridique ou tous autres composants de l'environnement de l'entreprise.

3.8.1.9 Les techniques

Afin de canaliser des informations continues sur l'environnement en général et sur la concurrence en particulier, des techniques totalement nouvelles ont vu le jour :

- L'organisation d'événements professionnels ou inter-professionnels; qui permet de voir émerger les acteurs économiques, de voir transiter des projets, des idées de projets et des informations.
- Les opérations de recherche-actions; qui par le financement de travaux de recherche externe permet d'intégrer plus en amont des environnements avec lesquels l'entreprise n'a traditionnellement que peu de contacts.
- Les accords avec des organes de presse; qui permet de récupérer des réseaux, des informations ou des sources d'informations et ainsi de s'adjoindre un centre de compétence de la profession par lequel les acteurs et les projets futurs ne peuvent qu'immanquablement passer.
- Le quasi-partenariat et partenariat; financement de nouveaux projets pour identifier, neutraliser, absorber et fidéliser d'éventuels concurrents potentiels.
- Le lancement de projets et appels d'offres factices; l'objectif étant de contraindre des acteurs, difficiles à identifier, à se dévoiler et ainsi découvrir des méthodologies concurrentes.
- Analyses à caractère macrosociologique: Pour ce faire, l'entreprise peut recourir à différentes techniques :
 1. veille permanente du champ social, économique et commercial,
 2. entretien permanent d'un réseau d'experts et d'observateurs sociaux, au niveau planétaire, mobilisable extrêmement rapidement sur un thème précis,
- Etat de veille constant (ex : écoute et analyse des signes en provenance des médias),
- Etudes qualitatives, tant auprès des destinataires des produits qu'auprès d'experts,
- Techniques de recentrage sur la vraisemblance (ex : méthode des scénarios).
- Vérifier la validité des tendances lourdes: L'entreprise a et aura de plus en plus recours à des méthodes d'observation microscopique de la réalité à fort caractère ethnographique :
 1. analyse ethnographique (observation soit du rapport à un environnement de référence soit à un produit analogue),
 2. simulation où le comportement de l'acheteur est analysé à son insu,
 3. marchés-test avec analyse a posteriori.

3.8.2 Réactivité, réalisme et rentabilité à outrance: Pour la Survie

Ainsi, tendent à se développer un marketing travaillant les consommateurs au plus près et l'intégrant dès le processus de production, et un marketing qui substitue à de longues études a

priori, la mise en marché accompagnée de produits non finis, progressivement finalisés sur le marché avec l'aide du consommateur.

C'est là ce qui est appelé parfois «Fast-track» Marketing ou Marketing accéléré.

3.8.3 Du Marketing traditionnel au Marketing de demain

Le marketing doit être plus que jamais réactif et flexible, réaliste, rentable et optimisé et de plus en plus intégré, activé par des individus impliqués dans les projets et les opérations quotidiens de l'entreprise. Aux trois valeurs de base du marketing traditionnel (fonction-étude-produit), tangibles et très clairement délimitées, doit se succéder le triptyque interaction-anticipation-service du marketing du futur, penchant vers l'intangible et le non limité.

La maîtrise de nouvelles technologies de traitement de l'information permet aujourd'hui de réaliser dans des délais très courts les travaux d'enquête et d'analyse, ce qui facilite l'intégration de la fonction marketing aux projets, à la quotidienneté et à la psychologie de l'entreprise.

3.8.4 Spécialisation du Marketing

Parallèlement à l'accélération des processus d'enquêtes et d'analyses, le marketing se spécialise pour mieux répondre à la stratégie de l'entreprise. Cette disposition conduit l'entreprise à opérer un marketing du quotidien intégrant le plus possible l'amont des marchés afin d'anticiper les plus petites variations des offreurs et des demandeurs.

Dans ces conditions, on ne devrait d'ailleurs plus parler de fonction mais d'état d'esprit marketing fondé sur la veille, l'interactivité et la connaissance intime des marchés et de leurs sources d'information. En fait, le marketing devient de plus en plus rapide, intégré et hyper-ciblé, devant optimiser une information pléthorique mais difficile à trier, et simuler le mieux possible le réel commercial.

3.8.5 Caractéristiques du Marketing du futur

Outre le raccourcissement des cycles de vie des projets et l'accélération des phases d'étude qui en découle, le marketing doit s'inscrire dans un double mouvement expliqué tant par la réversibilité généralisée des comportements que par l'immatérialité de l'innovation :

- Recherche de tendances lourdes,
- Nécessité de validation et de contrôle très réalistes.

Ce mouvement double commande trois types d'actions marketing de plus en plus confondues :

3.8.5.1 Analyses à caractère macrosociologique,

Les analyses à caractère macrosociologique consistent à débusquer des tendances lourdes à partir tant de l'analyse convergente d'une infinité de signaux faibles de toutes provenances, souvent peu directement liés au sujet de l'étude, que de réflexions quasi philosophiques (unité et diversité de l'individu : besoin simultané de différenciation et de rattachement à un groupe).

3.8.5.2 Observation et validation à caractère ethnographique,

Une fois des types de comportements potentiels et des attributs de produits déclinés de l'analyse des tendances lourdes, il convient d'en vérifier la validité et d'en mesurer les modalités de la façon la plus réaliste possible.

3.8.5.3 Contrôle et adaptation permanents et en temps réel.

L'extrême attention ne doit pas seulement porter sur les phases antérieures à la mise en marché du nouveau produit mais de plus en plus sur son comportement sur le marché, sa vie pouvant être de plus en plus perturbée par toute sorte de facteurs souvent extrêmement soudains.

3.8.5.3.1 Politique produits

L'Entreprise doit donc plus que jamais suivre ses produits de très près afin de réagir le plus vite possible. En termes de politique produit: Segmentation très fine (allant du sur-mesure au sur-mesure en série) et course effrénée à la différenciation.

3.8.5.3.2 Politique marketing

Le Marketing doit redécouvrir les vertus de la réalité et du pragmatisme.

3.8.5.3.3 Politique de la promotion

On recherchera les effets de surprise, et la création d'univers de référence et de communion d'idées avec le consommateur, l'optimisation et le ciblage très fin au travers de:

- Politiques de prix privilégiant l'adaptabilité
- Politiques de placement et de développement : stratégie d'alliances (intrafilière et interfilière) et réseaux quasi intégrés.

4. Une Nouvelle Voie: Le Marketing Finalitaire

Fort de toutes les Constatations décrites brièvement aux points précédents, le Marketing cherche de nouvelles voies de développement, plus proches des individus et de la société dans laquelle ils vivent. L'adjectif «sociétal⁴⁹» revient dans tous les écrits et les conversations.

O. Badot et B. Cova vont même jusqu'à avancer le terme de «Societing» pour remplacer celui de Marketing.

4.1 Dimension du Marketing Finalitaire

Note⁴⁹: Voir Philip Kotler, Marketing Management, Eighth Edition, Prentice Hall International Editions, 1994. Page 28: The Societal Marketing Concept

Depuis l'existence du Marketing, les définitions abondent, toutes plus ou moins centrées sur l'étymologie anglaise du mot. En l'occurrence, le Marketing devient synonyme de vente. Il est à noter d'ailleurs, qu'en anglais, le terme conserve cette ambiguïté, puisqu'il désigne à la fois le Marketing au sens large, et la commercialisation du produit.

Au lieu de rentrer dans le débat de la définition du Marketing, nous préférons recentrer le Marketing sur son activité en lui donnant une dimension globale et surtout stratégique; ceci sans perdre de vue les aspects d'efficacité terrain et d'immédiateté réclamés par les chefs d'entreprises.

4.2 La fonction et l'activité Marketing

L'activité marketing n'est pas toujours le fait d'un département Marketing dédié. Il se peut même que ce département ne fasse pas de Marketing proprement dit. Son rôle peut en effet être restreint à la promotion des ventes, la motivation et l'information (en termes de prix, de campagnes de promotion des ventes, voire de concurrence). Le Marketing proprement dit est donc dilué dans le reste de l'organisation. C'est ce que nous avons choisi de nommer l'Activité Marketing.

4.2.1 L'activité Marketing

4.2.1.1 Modèle de l'activité Marketing

Le Marketing Finalitaire se base sur le modèle de l'activité Marketing (voir Figure 22). Nous avons reprécisé tous les éléments constitutifs du Marketing, le faisant ainsi déborder largement du cadre traditionnel de la fonction Marketing, lui-même basé sur le Marketing Mix.

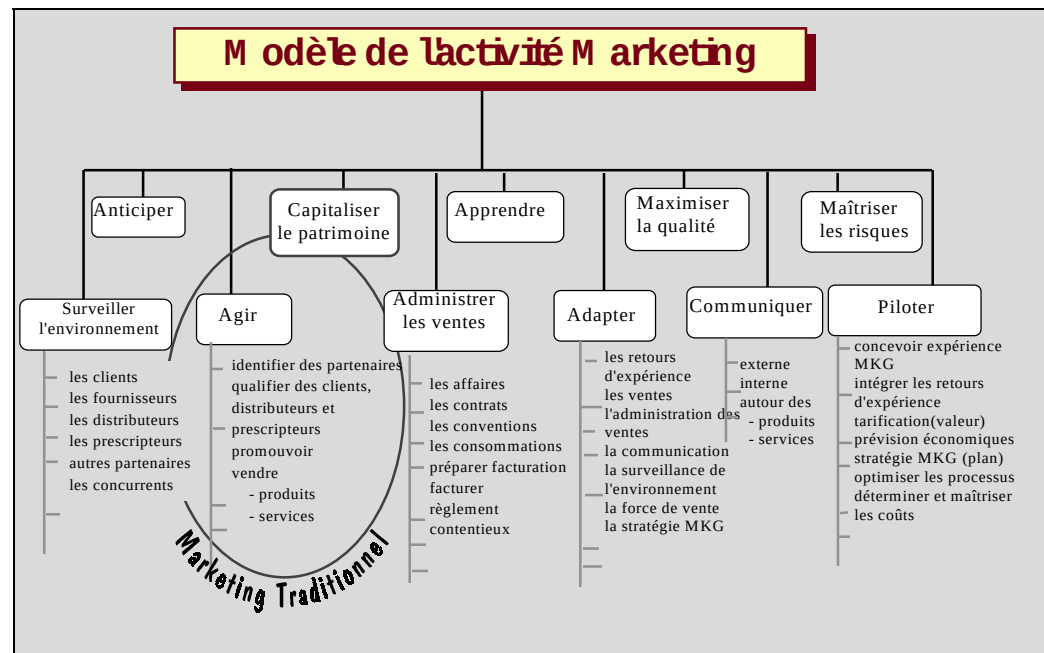


Figure 22: Modèle de l'activité Marketing

4.2.2 Grille d'analyse

Ce modèle fournit lui-même une grille d'analyse de cette activité, que nous décrivons dans le tableau ci-dessous:

Tableau 3: Grille d'analyse de l'activité Marketing

Modalités	Commentaires
Surveiller l'environnement	• L'environnement naturel, et culturel • Le cadre politique national et International • L'attitude du grand public • Les médias (généraux et professionnels) • Les bases de données spécialisées ou généralistes • Le Monde Financier • Le Marché et la profession • Les Fournisseurs internes au groupe ou à l'entreprise • Les Concurrents • Les Clients • Les Composants de l'entreprise (organigrammes, fonctions, organisation,...) • ...
Anticiper	• Les Changements (Internes/Externes) • Les Futurs possibles
Apprendre	• Boucle R&D-Marketing-Action
Capitaliser sur le patrimoine	• Capitaliser sur l'expérience vécue et de solliciter la coopération de tous
Agir	• Activités de base du Marketing
Administrer les ventes	
Adapter	• En fonction de l'apprentissage
Communiquer	• En Interne et en Externe
Maximiser la qualité	• Telle que perçue par les clients
Maîtriser les risques	• Eviter les dérapages (Ex: Echec de lancement de produits)
Piloter	• La Gestion et la coordination dans l'entreprise

4.2.2.1 Eléments de diagnostic:

La grille d'analyse exposée ci-dessus peut elle-même se décliner en éléments de diagnostics, adaptables à chaque mission et à chaque entreprise. Ceux-ci se trouvent décrits dans le Tableau 4, intitulé Eléments de diagnostic de l'activité Marketing, et qui se trouve en annexe.

Ces tableaux serviront à leur tour de base de définition des guides d'entretiens nécessaires au diagnostic et à l'évaluation de l'activité Marketing.

Chaque grille est dépendante du problème posé et du client à qui elle s'applique. Il est important de regarder ces grilles autrement qu'en tant qu'outils figés. En effet il s'agit plus de matrices de découvertes, destinées à appréhender l'activité marketing dans son ensemble, sans en rejeter la complexité. De ce fait, il faut également regarder ces matrices comme des listes adaptables et extensibles (ou réductibles en certains endroits).

4.3 Différences entre le Marketing traditionnel et le Marketing Finalitaire

Le Marketing Finalitaire relève d'une démarche globale qui peut être résumée comme suit:

1. Intégrer des principes de la «pensée complexe»

- Aborder les problèmes dans leur globalité
 - Eviter de les compartimenter
 - Prendre en compte les rétroactions
2. Dégager et formuler les finalités
 3. Etre en état de veille permanent
 4. Privilégier l'Activité Marketing et non la fonction
 5. Lier le stratégique et l'opérationnel
 6. Assurer le suivi des missions et intégrer l'incertain

La Figure 23 représente schématiquement la différence entre l'approche Marketing classique et celle du Marketing finalitaire.

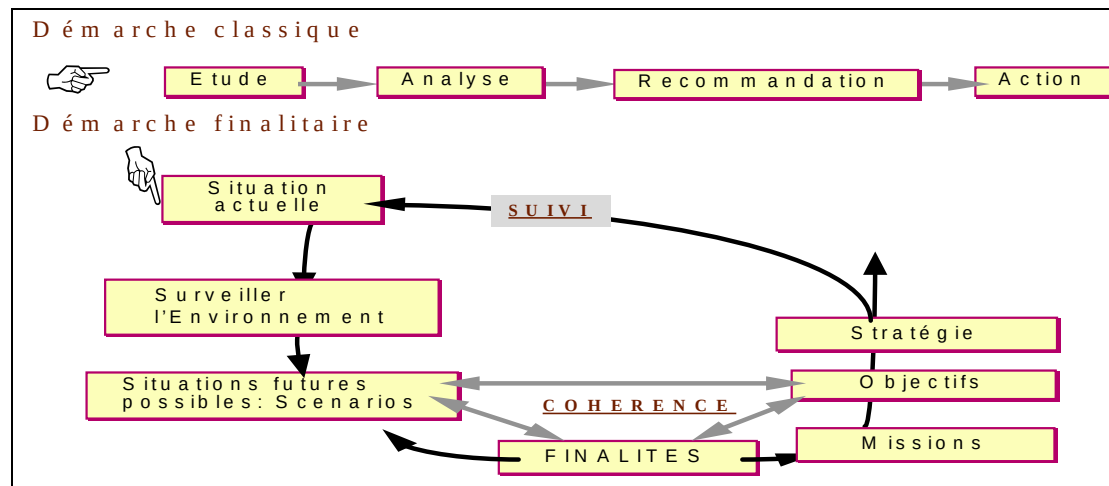


Figure 23: Représentation schématique de la différence entre Marketing Classique et Finalitaire

4.4 Importance de la Veille Informationnelle

Du fait tant de sa transformation structurelle et psychologique que des pressions de l'environnement, l'entreprise est en train de passer d'un système de veille éclatée à un réseau de vigilance qui s'organise autour de trois fonctions de la veille.

1. Le captage de l'information qui a recours à différentes sources telles que les panels, les banques de données, la presse professionnelle, les relations avec des clients ou des fournisseurs. Plus globalement, chaque membre de l'entreprise doit être capteur d'informations et doit alimenter la connaissance collective de l'environnement.
2. L'analyse de l'information qui consiste à vérifier les données brutes et à les transformer en données fiables avant de les injecter dans le fonds documentaire et informationnel de l'entreprise.
3. Enfin, la médiation a pour vertu de transmettre l'information aux agents économiques concernés, en la traduisant et en adaptant le support et le contenu aux habitudes des destinataires.

4.4.1 Captage de l'information

Cette activité a pour but d'observer et de collecter des informations utiles sur les différents segments de l'environnement. Elle cesse de devenir une occupation accessoire, pour remplir un rôle fondamental dans l'entreprise qui désire s'adapter rapidement et efficacement à son environnement.

La logique marketing vise à observer avec une attention particulière les changements de forme du marché. Pour que le processus de production-distribution s'enclenche efficacement, l'entreprise doit rechercher en permanence à maîtriser les risques et à maximiser la qualité des échanges qu'elle a ou aura avec ses fournisseurs. L'apport original du Marketing finalitaire est d'éviter la collusion entre environnement et marché, et d'élargir considérablement le spectre de la veille de l'entreprise, à la fois à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise.

Par exemple, les progrès de la technologie et l'évolution des attentes et des habitudes des consommateurs sont des facteurs qui affectent directement la nature, l'importance et la structure des réseaux de distribution. Les aspects physiques de la distribution tels que le stockage, l'entreposage et le transport des produits changent sans cesse sous l'effet de diverses contraintes et variables environnementales. Cette perpétuelle mutation des systèmes de distribution a en outre pour cause que l'évaluation des réseaux et des activités de distribution devient une des composantes vitales de l'activité de marketing.

4.4.2 Fonctionnement du Marketing Finalitaire

Les logiques marketing et prospective participent activement au renforcement de la capacité d'anticipation de l'entreprise. Le principe de récursivité du couple stratégie-action permet à l'entreprise de réagir au plus vite au changement de forme de l'environnement.

4.4.2.1 L'Ere de l'Information

L'information devient un des éléments déterminants de l'efficacité de l'entreprise. La qualité de l'information, la vitesse de traitement et la qualité de sa circulation facilitent la recherche du progrès continu et permettent de mieux appréhender la complexité.

L'information et les technologies qui la transportent deviennent incontournables car un avantage concurrentiel peut être possédé par une entreprise qui connaît mieux son environnement que ses concurrentes, mais aussi car l'Information, au travers des réseaux mondiaux qui se développent, et au travers de la portabilité et l'accessibilité des outils, devient elle-même un produit. C'est ainsi qu'un métier aussi ancré dans les traditions que la banque par exemple, est gravement menacé aux Etats-Unis par des sociétés qui anticipent sur l'avenir, soit en modernisant et rationalisant les points de vente, comme Huntington Bancshares, soit en jouant sur la technologie elle-même (Microsoft⁵⁰, ATT,...).

Il est bien-sûr rassurant de considérer que de telles menaces sont lointaines, et que les frontières constituent encore des barrières confortables, mais il faut également savoir que l'internationalisation de nos marchés s'accélère et que d'autre part, il n'est pas possible de réguler individuellement des réseaux informatiques internationaux (voir l'exemple de l'Internet).

De tels changements vont se généraliser et s'accélérer, causant des troubles et des dysfonctionnements de plus en plus importants au sein des entreprises qui auront manqué de pratiquer la Veille Informationnelle ou d'en appréhender les conséquences. Toute autre activité de rationalisation (Lean Management, Business process Reengineering, Refonte des systèmes d'information,...) devrait être subordonnée à l'activité de veille.

4.4.2.2 Marketing et Veille

Note⁵⁰: Bill Gates: «Les banques sont des dinosaures,...», cité dans Newsweek, 1994

Le marketing en tissant des liens étroits avec les activités de recherche et de vente favorise donc l'innovation de l'entreprise. Or, favoriser un dialogue étroit entre ces deux pôles de créativité que sont le marketing et la recherche est un des facteurs déterminant de l'innovation utile. A travers une double filière de propositions, des échanges multiples, circulent les idées qui auront le maximum de chances de se concrétiser et de répondre aux besoins des consommateurs.

4.4.2.3 Marketing et réactivité

C'est un système à double sens : si le marketing demande des produits en fonction des besoins détectés en amont, il arrive que les fruits de la recherche suggèrent des orientations, engendrent des projets qui aboutissent à des propositions nouvelles dont le marketing évoluera les possibilités d'exploitation.

En fait, l'accélération des projets, la nécessité qui en découle d'en optimiser les coûts et de relier le plus possible les expertises et les tâches du projet, l'impérieux interfaçage entre l'offreur et le demandeur et la transformation de l'entreprise en quasi-Entreprises (approche projet), ont irrémédiablement commandé la déaylorisation de la fonction marketing.

4.4.2.4 Marketing et Recherche/Développement

Le marketing se transforme progressivement pour finalement s'inscrire dans un double processus d'intégration : une intégration recherche et développement-marketing-design en amont, et une intégration consommateur-concepteur-vendeur-marketer en aval. Ce double mouvement intégrateur permet tant de raccourcir les délais du projet que d'éviter la perte d'informations et d'expertise dans le processus de management du projet.

En outre, en amont, il garantit le respect d'un état d'esprit orienté client tout au long du cycle de vie du projet et en aval, il cimente la connivence de plus en plus nécessaire entre l'offreur et le demandeur, en termes de prix, de qualité, de fonctionnalité technique et d'utilité psychosociale.

4.5 Finalité du marketing

Il est donc possible de définir la Finalité de la logique marketing comme suit:

Surveiller l'environnement de l'entreprise en particulier les attentes et les besoins actuels et futurs des clients et des prospects; communiquer les informations tirées de l'analyse des segments et des émergences observés dans l'environnement, préparer et surveiller l'action stratégique.

4.6 Les techniques du Marketing Traditionnel

Loin d'un rejet pur et simple des techniques traditionnelles, le Marketing Finalitaire se positionne en tant qu'évolution de ce Marketing. En dehors des purs problèmes de définition du champ du marketing, nous pouvons en effet déterminer un certain nombre de constantes:

4.7 Contenu du Marketing Finalitaire

4.7.1 Un état d'esprit.

1. Le Marketing Finalitaire intègre les tendances lourdes. Il scrute l'environnement (qui ne se limite pas au marché).
2. Concentration sur l'objectif et focalisation sur la stratégie de l'entreprise,
3. Le Marketing Finalitaire place le client, ou le prospect (consommateur ou entreprise cliente) au sein des préoccupations de l'entreprise,

4. Le Marketing Finalitaire implique le développement d'une faculté d'écoute, que l'on peut éventuellement rattacher à la tradition maïeutique⁵¹,
5. Le Marketing Finalitaire impose une conviction de neutralité (il s'agit de déceler des problèmes et vérifier des hypothèses, et non d'induire des réponses),

4.7.2 Stratégie et Finalité

Le marketing stratégique se caractérise par un ensemble de processus qui doit permettre :

- De créer des produits et services à forte valeur ajoutée et d'améliorer sans cesse leurs fonctionnalités,
- De s'adapter rapidement aux évolutions du marché et en particulier aux attentes du client,
- De capitaliser sur l'expérience vécue et de solliciter la coopération de tous,
- Et surtout de s'inscrire dans la finalité de l'entreprise, de contribuer à la développer, de former et d'informer le personnel de l'entreprise dans le partage de cette finalité.

4.7.3 Moyens et techniques

- Avec des moyens servant à commercialiser un produit depuis l'équipe de vente jusqu'aux relations publiques.
- Avec des méthodes et techniques qualitatives et quantitatives. L'objectif est d'amener une dimension qualitative dans le quantitatif.

5. La Conception des Systèmes d'Information à Vocation Marketing (S.I.V.M.)

5.1 Importance des technologies de l'Information

5.1.1 L'avènement de la technologie et son impact

5.1.1.1 Importance des Technologies de l'Information

Dans un discours à Harvard en 1990⁵², Michael Porter insistait sur la place prépondérante des technologies de l'Information dans les années 1990. Selon lui, maîtriser le traitement, l'accession à et la circulation de l'Information externe et interne est au centre de l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Toutefois, les effets de l'informatisation ne sont pas tous les mêmes, et il a également décrit une sorte de hiérarchie de ses effets, que nous avons représentée dans la Figure 24

Note⁵¹: Voir note 28 pour des explications détaillées de ce terme

Note⁵²: la conférence était intitulée: «Les Clés Du Succès Pour Les Entreprises Des Années 1990»

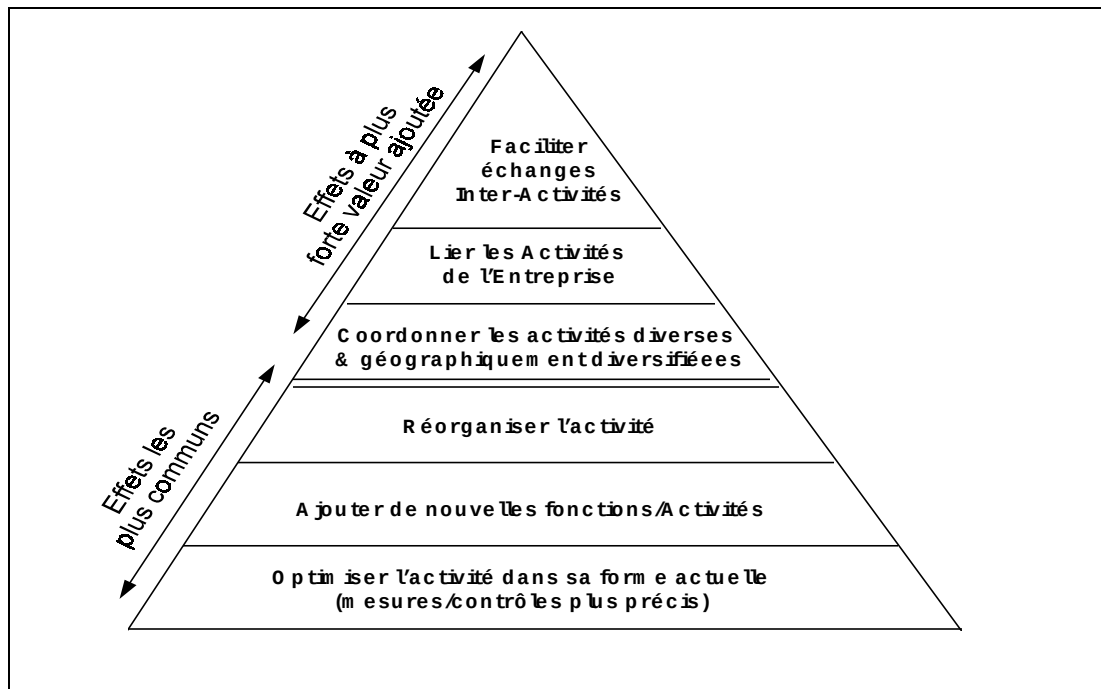


Figure 24: Pyramide des effets de l'Informatisation sur l'entreprise

5.1.1.2 La veille technologique et informationnelle

5.1.2 L'intrusion de la technologie de l'Information dans le Marketing

Cette intrusion est manifeste dans 4 domaines touchant le Marketing

1. Recherche d'Information:

La recherche d'Information ne se conçoit plus en dehors des bases de données en-ligne. Que ce soit dans un souci d'arriver plus rapidement à la source de l'information traditionnelle (journaux en-ligne, tels Les Echos, Le Monde, La Tribune, 01 Informatique,... sur le Minitel), ou pour scruter de nouvelles sources d'information parallèles (organismes de recherche et universités par exemple, sur l'Internet, ou groupes de travail (newsgroups) sous Internet ou Microsoft Network)

2. Statistiques

Il est inconcevable de réaliser une analyse statistique sans ordinateur aujourd'hui.

3. Enquêtes Marketing

Il existe depuis quelques années des logiciels de création, de saisie et d'analyse de questionnaires tout intégrés. Ces logiciels présentent plusieurs avantages. D'une part, ils permettent de façon interactive et facilement exploitable de créer des masques de questionnaires. Ces masques de questionnaires peuvent être ensuite utilisés pour l'administration du questionnaire lui-même, mais aussi pour la saisie et l'analyse. Les questions et les réponses à choix multiples ne sont donc tapées qu'une fois pour toutes. D'autre part, le codage du questionnaire est rendu bien plus aisé. Il est entièrement pris en compte par le logiciel lors de la création des réponses à choix multiples. Enfin, puisqu'il permet une informatisation rapide et aisée, le questionnaire électronique donne une certaine autonomie aux entreprises, qui n'ont plus forcément recours à des sociétés spécialisées en études Marketing pour réaliser leurs enquêtes. L'étape suivante est l'existence de logiciels de questionnaires en-ligne, très utiles pour une utilisation dans le cadre du Marketing interne. Le principe en est simple: Le logiciel réside sur un réseau LAN et chaque interviewé répond depuis son terminal (bien souvent un ordinateur personnel). Les réponses sont ensuite compilées automatiquement par le logiciel. Cette méthode évite donc toute saisie des résultats. Elle permet une administration très rapide et une analyse instantanée. Il est envisageable que de tels questionnaires soient également accessibles en-ligne sur des bases de données internationales.

4. Les Systèmes d'aide à la décision et les Systèmes d'Information à vocation Marketing

Ils constituent l'événement majeur de cette révolution informationnelle touchant le Marketing. Nous nous attacherons à les décrire dans les chapitres qui suivent.

5.2 Importance des Systèmes d'Information à Vocation Marketing

5.3 Définition du S.I.V.M.

5.3.1 Les S.I.V.M. et les outils informatiques de gestion

Un **S.I.V.M.** met à la disposition des acteurs marketing de l'entreprise, des données internes ou externes, ponctuelles ou permanentes, recueillies par l'entreprise. Le **S.I.V.M.** n'est pas réductible à un système d'aide à la décision. Il n'est pas forcément destiné aux seuls responsables de la fonction marketing de l'entreprise. Son rôle est analytique, mais il est également un catalyseur de la décision, voire de l'action commerciale. Le **S.I.V.M.** est bien un système, et non un simple outil (cf. point 5.3.3)

5.3.2 Systémique de l'information

La notion de système d'information se démarque très nettement de la notion d'outil informatique. La conception d'un système d'information s'attache en effet à définir avant toute chose:

- Les informations transportées (définition, utilité, source,...),
- Leur création ou leur origine («input»),
- Leur transformation (processus, opérations, interaction des données entre elles et modification des données dues à ces interactions),
- Leur utilisation en sortie («output»),
- Les effets de l'environnement et les informations décrites plus haut,
- Les interactions des informations décrites plus haut sur l'environnement.

5.3.3 Distinguer l'information de ses outils

Du fait du rôle prépondérant sur la modification des comportements et des organisations que joue la technologie en cette fin de siècle, il existe une tendance nette à se focaliser sur les problèmes techniques, et d'en oublier les fondements, voire même l'objet premier du système d'information.

Notre démarche, au contraire, n'a pas pour objet d'étudier les outils nécessaires pour véhiculer l'information, mais de replacer le système dans son ensemble. Pour ce faire, une vue globale est nécessaire.

En effet, comme le montre la Figure 25, la compréhension du contexte de l'entreprise est primordiale dans la conception du **S.I.V.M.** Il est donc indispensable d'explorer les fondements Marketing de l'entreprise, avant même de débiter la conception de l'applicatif.

La technologie pourra et devra être prise en compte en tant qu'élément de production d'effets rétroactifs sur le système d'information⁵³, mais pas en tant que but premier de la mission.

5.3.4 La Vocation Marketing d'un Système d'Information

Le système d'information est considéré comme ayant une vocation Marketing dans la mesure où son usage permet d'être le reflet de la politique Marketing de l'entreprise, et d'alimenter son

activité Marketing. Le **S.I.V.M.** n'est donc pas qu'un système d'aide à la décision à l'intention du service Marketing (Dans ce cas il n'est qu'un simple **Système d'Informations Marketing**), mais il doit être à la disposition de tous ceux qui remplissent une activité marketing.

Il est important de ne pas confondre l'activité et la fonction marketing dans l'entreprise. La fonction marketing se limite à une organisation, et se décline de façon verticale. L'activité marketing, elle, est transversale et touche plusieurs, voire la totalité des services de l'entreprise. Par exemple, l'approche Client de l'entreprise est définie par le service marketing, appliquée par la force de vente, appuyée par le service logistique, et confirmée par la politique de qualité du service de production,...⁵⁴

*Note ⁵³: C'est-à-dire que le **S.I.V.M.** va influencer la technologie existante et future, mais aussi que la technologie présente et future vont influencer le **S.I.V.M.** et son évolution.*

Note⁵⁴: A ce sujet, voir le point 4.2 intitulé La fonction et l'activité Marketing, à la page 40

5.3.5 Description schématique:

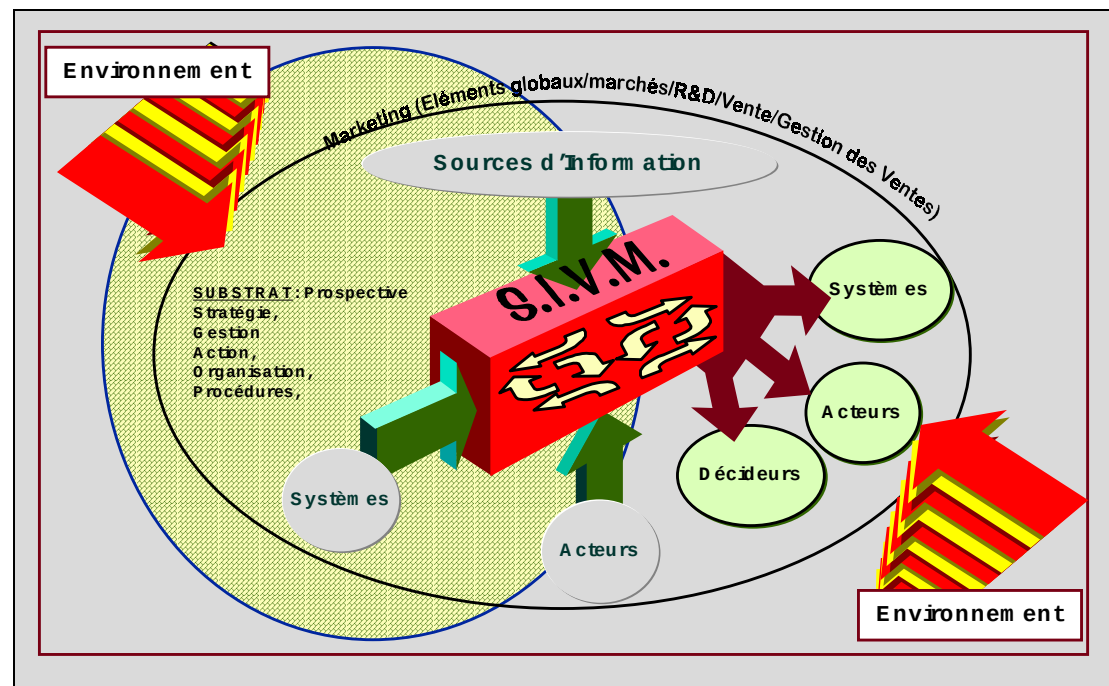


Figure 25: Description schématique de la systématique de l'information

5.4 S.I.V.M. et cohérence

S.I.V.M. se doit d'être le facteur et le garant de la cohérence de la finalité et de la stratégie de l'entreprise.

Il s'agit là d'un enjeu très important pour l'avenir. Tout en recourant à l'expérience passée en matière d'information, il s'agit d'étudier les caractéristiques principales du nouveau **S.I.V.M.**

6. Méthodologie de conception des S.I.V.M.

6.1 Démarche

L'informatisation des entreprises françaises laisse apparaître depuis plusieurs années des difficultés et des dysfonctionnements importants: Approche parcellaire de systèmes, interfaces inexistantes ou coûteux, impossibilité des systèmes informatiques d'évoluer pour s'adapter aux changements de l'organisation, prolifération de solutions autonomes, voire hétérogènes, le plus souvent, à base de micro-ordinateurs.

Tout ceci a pour conséquence une inadaptation certaine de l'informatisation aux besoins réels des organisations :

- circuits et procédures de traitements administratifs alourdis
- inadéquation des traitements informatiques aux évolutions des règles de gestion
- déséquilibre dans la répartition des responsabilités de coordination, de suivi et de maîtrise de ces systèmes...etc.

La maturité informatique des utilisateurs les rend de plus en plus exigeants sur le niveau de service et de qualité dans la production et la diffusion de l'information, sur la disponibilité du réseau, sur la capacité et la performance des outils (temps de réponse, sécurité ...).

Les utilisateurs de l'informatique n'attendent donc plus seulement de leurs systèmes d'information qu'ils les soulagent de tâches administratives fastidieuses, mais exigent des nouvelles technologies d'information et de communication qu'elles contribuent réellement à un apport significatif de valeur ajoutée dans leur approche et leur activité Marketing.

L'expérience a montré que les entreprises qui avaient réussi ce passage à la phase de maturité informatique présentaient les quatre caractéristiques suivantes :

1. Une détermination totale de la Direction Générale d'utiliser pleinement toutes les ressources des technologies d'information et de communication (informatique, micro-informatique, bureautique, réseaux, bases de données...) Comme levier du changement et d'une performance économique nouvelle.
2. Une priorité accordée à la réflexion stratégique garantissant que l'organisation et les moyens qui seront mis en oeuvre seront cohérents, véritablement adaptés aux enjeux, et réellement mis au service des finalités de l'entreprise.
3. Une réelle valorisation de la ressource informationnelle (interne et externe) de l'entreprise et par conséquent une réflexion davantage centrée sur le système d'information de l'entreprise que sur son système informatique.
4. Une adhésion et une participation réelle de tous les responsables de l'entreprise à la réflexion sur l'informatisation actuelle et sur la stratégie future.

6.2 Eléments constitutifs de la réussite de la mise-en-œuvre d'un S.I.V.M.

La combinaison des points développés au paragraphe précédent a montré que le succès dans la mise-en-œuvre d'un système d'information à vocation Marketing est très largement dépendante de 2 éléments principaux qui sont:

- L'étude de positionnement du **S.I.V.M.**, qui va déterminer le cadre professionnel dans lequel il s'inscrit, les objectifs et la modélisation en terme de flux d'information.

Exemple: Une mésestimation sur l'objet et l'utilisation du système ou une confusion entre la conception du système d'information et son médium (outil informatique), sont parmi les raisons d'échec les plus fréquentes.

- La mise en œuvre proprement dite, avec le nécessaire accompagnement des utilisateurs dans l'instauration du changement (Communication interne, documentation, formation, processus dynamique de «feed-back» permettant l'adaptation du système en continu,...)

Il est donc nécessaire de replacer le **S.I.V.M.** dans son contexte Marketing, qu'il nous est primordial de bien connaître. L'amélioration de la performance globale de l'entreprise passe par le diagnostic de son activité marketing et dans la formalisation des principes de base qui vont guider la création du **S.I.V.M.**

Mesurer mieux, prévoir mieux, prendre davantage conscience de la transversalité des activités, être mieux informé sur l'environnement, sont quelques unes des clés du nouveau management, et donc du besoin en information qui en découle.

Plus l'avenir est changeant, moins il est aisé de faire des systèmes stables dans des **processus d'élaboration longs**, mais plus il est indispensable de s'appuyer sur un substrat **durable** qui émane directement de la stratégie de l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai des **S.I.V.M.** dont la mission est de permettre la mise-en-œuvre de cette stratégie, par une diffusion et une utilisation de l'information, proche de l'action, et directement axée sur la «veille»(pré-action), la démarche orientée Client (pro-action), et l'adaptation de la stratégie et de l'action, aux changements observés sur le terrain (réaction).

6.3 Echecs de Mise en place des Systèmes d'Information

Le manquement au respect de ces principes de base peut être lourd de conséquences. Témoin la statistique suivante, qui donne un panorama des échecs en matière de mise en œuvre de systèmes d'information.

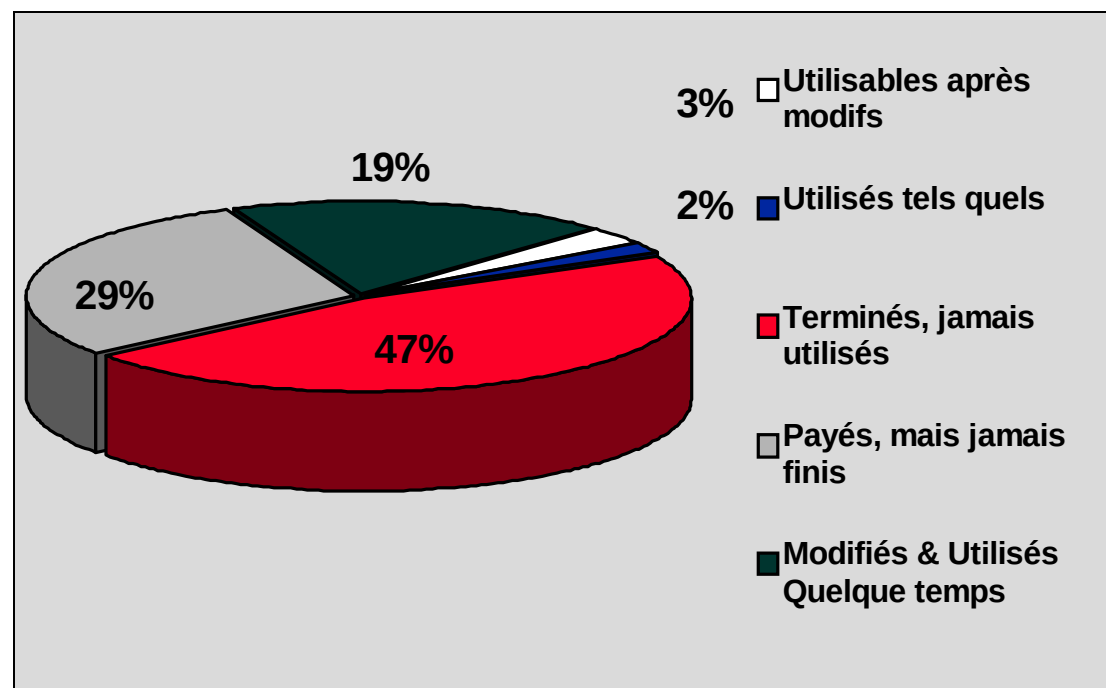


Figure 26: Typologie des échecs de mise-en-œuvre de Systèmes d'Information⁵⁵

Note⁵⁵: Etude réalisée en 1989 dans l'ensemble de l'administration américaine

6.4 Le S.I.V.M. et le Marketing Finalitaire

6.4.1 Situer le S.I.V.M. dans un contexte global

Dans l'environnement économique actuel où le maître mot est «chaos, complexité et univers incertain», on ne pilote efficacement une entreprise que si on est capable de porter sur elle un «regard complexe».

Cela nécessite :

- De ne pas la scinder en structures (services, départements,...),
- De prendre en compte la multiplicité des relations avec ses différents environnements et veiller à la co-évolution créative de ces relations,
- De considérer les différences de points de vue, d'attitudes et de compétences des différents acteurs comme une richesse et non plus comme une division,
- D'intégrer l'incertitude (se préparer à l'inconnu) dans l'action plutôt que de programmer des avenir improbables,
- De rassembler tous les acteurs autour de la finalité et des valeurs de l'entreprise ; les finalités donnent un sens à chacune des activités,
- De piloter et de gérer l'entreprise à travers ses principaux processus et non en examinant des chiffres en amont et en aval de ces processus,
- D'avoir une approche pluridisciplinaire pour maîtriser ces processus et atteindre l'objectif de qualité totale et de satisfaction du client,
- De permettre aux acteurs d'améliorer continuellement leurs compétences en favorisant la communication et l'apprentissage permanent : le succès repose sur la production perpétuelle d'idées.

Tous ces principes constituent notre vision de ce que doit être le «**Marketing Finalitaire**» qui d'une part, lie l'Opérationnel et le Stratégique (schéma d'interaction circulaire : la stratégie se construit sur l'opérationnel qui se guide sur la stratégie), et d'autre part favorise une gestion intelligente du couple Anticipation/Réactivité. Une bonne gestion de ce couple constitue le principe de base du management des systèmes d'information de demain.

Cette nouvelle façon de voir l'entreprise à travers une vision complexe permet d'obtenir des gains de compétitivité à deux niveaux :

- Celui de la compétitivité stratégique, grâce à l'innovation, à l'anticipation et à la vitesse de réaction dont elle fait preuve,
- Celui de la compétitivité opérationnelle, qui se traduit par une meilleure maîtrise des coûts, des délais, de la qualité et par une plus grande flexibilité des «systèmes» réalisés à ce niveau.

6.4.2 Représentation schématique

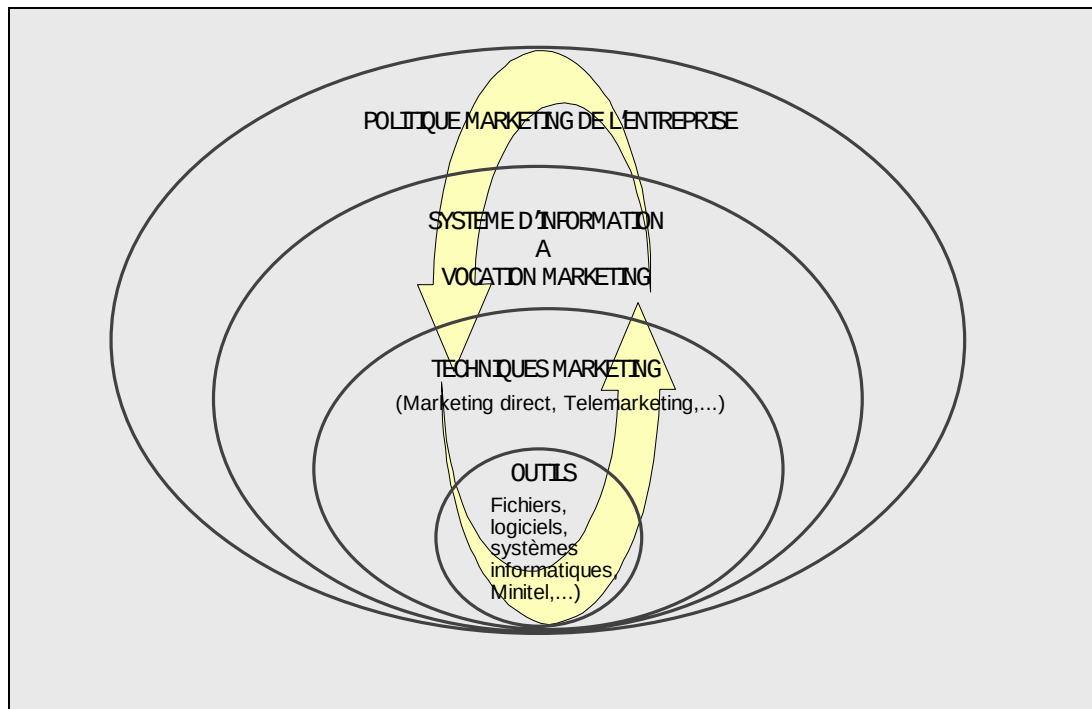


Figure 27: Le S.I.V.M. par rapport à son contexte et ses média

Les bénéfices de cette démarche sont multiples et touchent tous les compartiments de l'entreprise.

6.4.2.1 Bénéfices pour l'ensemble de l'entreprise et le groupe

- Relier la stratégie en matière d'information (et d'informatisation) à la stratégie globale de l'entreprise (et du groupe auquel elle appartient),
- Eclairer l'avenir de l'innovation en matière de partage et utilisation de l'information,
- Planifier et optimiser les investissements,
- Améliorer la communication interne,
- Se préparer aux futurs possibles de l'innovation technologique,

6.4.2.2 Bénéfices pour la Direction Commerciale et Marketing

- Placer l'entreprise dans un cadre de «veille informationnelle» propice à la progression quantitative et qualitative de l'entreprise sur ses marchés,
- Améliorer l'efficacité Marketing de l'entreprise en la dotant des outils informationnels nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel,
- Améliorer l'image de marque de la société vis à vis de ses clients et fournisseurs, par l'introduction d'un saut qualitatif dans son fonctionnement interne et sa démarche commerciale.

6.4.2.3 Bénéfices pour la Direction Informatique et la Direction des études

- Améliorer le service apporté aux utilisateurs, par un recentrage sur les pratiques utiles au terrain,
- Rapprocher les utilisateurs et raccourcir les problèmes de définition dans la phase de conception,
- Améliorer l'image de marque par les points expliqués ci-dessus,

6.4.2.4 Bénéfices pour les Utilisateurs

- Mieux faire connaître leurs besoins et leurs souhaits en matière de gestion et d'information,
- Etre davantage associés au projet d'entreprise,
- Etre sensibilisés à l'approche globale de l'entreprise,
- Adhérer plus complètement au projet d'informatisation.

7. ANNEXE: ELEMENTS DE DIAGNOSTIC DE L'ACTIVITE MARKETING

Tableau 4: Eléments de diagnostic de l'activité Marketing⁵⁶

Eléments globaux	Commentaires
L'état d'esprit Marketing	Quelle sensibilisation de l'entreprise au Marketing?
L'Histoire du Service Commercial	
L'Organigramme Commercial	
L'Objectif de l'entreprise et son partage	Y-a-t-il déjà une approche finalitaire?
Le «vocabulaire» de l'entreprise	Standardisation et compréhension?
Les stratégies existantes	Plans stratégiques? Plans Marketings?
Facteurs critiques de succès	Quels sont les critères qui permettent de se rendre compte du succès global de l'entreprise? Quelles sont les mesures de ces critères (métriques)?
Connaissance des Marchés	Commentaires
Attitudes et comportement d'achat des clients finals	Etudes de marchés et/ou des comportements d'achats des clients et prospects?
Les besoins des Clients et leur évolution	Dans la profession en général
Les besoins des Clients et leur évolution	Pour l'entreprise en particulier
L'image de marque de l'entreprise et du groupe	Image dans le grand public, sur la clientèle existante et potentielle
Analyse quantitative de la clientèle	Volumes, parts de marchés, évolutions,...
Quantification des marchés des acheteurs finals et de la distribution	Modes de distribution, différents circuits, parts de marchés de ces circuits
Positionnement de l'entreprise	Par rapport aux concurrents
Facteurs critiques de succès	Quels sont les critères qui permettent de se rendre compte du succès de l'entreprise dans le domaine de la connaissance des marchés? Quelles sont les mesures de ces critères (métriques)?
Produits et Services	Commentaires
Typologie des produits et de services	Gammes, Contenus, Fonctionnement
Positionnement des produits et des services	Par rapport à la concurrence
Fixation des prix par produit	Méthodes de tarification, diffusion des prix,...
Facteurs critiques de succès	Quels sont les critères qui permettent de se rendre compte du succès de la création des produits dans l'entreprise? Quelles sont les mesures de ces critères (métriques)?

Note⁵⁶: Cette liste n'a qu'une valeur d'exemple et n'est pas exhaustive.

Création des produits	Commentaires
Initiation des idées	Qui, quand, comment, pourquoi,...
Processus	Cheminement de la création
Gestion des projets	
Suivi des projets	Réactivité aux changements
Liens et contacts entre activités	
Démarches des concurrents	
Facteurs critiques de succès	Quels sont les critères qui permettent de se rendre compte du succès de la création des produits dans l'entreprise? Quelles sont les mesures de ces critères (métriques)?
La Force de Vente	Commentaires
La Direction commerciale	Son poids, son style, ses actions
Les Vendeurs	Leur spécialisation, leur profil, leur style,...
Leur Aptitude à Vendre	Leur formation initiale, leur évolutivité. Leur mode de recrutement.
Leurs expériences dans les autres domaines de l'entreprise	Connaissance générale de l'entreprise et de ses finalités. Connaissances en gestion. Autres connaissances techniques.
Formation des vendeurs à la vente	Formation continue en techniques de vente et sur les produits/services de l'entreprise
Les bases de la prospection	Existe-t-il une démarche de prospection. Y-a-t-il un quota de prospection.
Facteurs critiques de succès	Quels sont les critères qui permettent de se rendre compte du succès de la force de vente de l'entreprise? Quelles sont les mesures de ces critères (métriques)?
L'acte de Vente	Commentaires
Les contacts	Poids du relationnel,...
Processus de vente des contrats	Normalisation ?
Les prises de commandes	Processus, délai, automatisation, contrôle.
Les confirmations des commandes	
L'animation des vendeurs	Comment sont ils motivés dans leur structure.
Les conditions générales de vente	(Taux de remises, Frais de Gestion,...) Structurées, contrôlées,...
La promotion des ventes	Objets, «outils» promotionnels (Sur un plan National & Local)
La publicité	Internationale, nationale, locale.
Les relations presse	Journaux généraux et professionnels
Les relations prescripteurs institutionnels	Personnes pouvant influencer sur le processus d'achat (Ex: Notaires, Clubs de Sport, autres prescripteurs)
La Fixation des quotas	Répartition, délais,...
Suivi et contrôle des marges commerciales	Suivi a priori ou a posteriori
Les prévisions commerciales	Fréquence, qualité, suivi, outils,...

Application du Plan Marketing par le terrain	
Modes de rémunération	Modes de calculs/répartition Palements, échéances
Facteurs critiques de succès	Quels sont les critères qui permettent de se rendre compte du succès de l'entreprise en terme commercial? Quelles sont les mesures de ces critères (métriques)?
Gestion Commerciale	Commentaires
La Gestion des clients	Fichiers, informations passées et prospectives sur les clients
La Gestion des contrats	Les remplacements de contrats, avances, transformations de contrats,...
La Gestion des portefeuilles de contrats	
La Gestion des compensations entre partenaires du groupe	Pour les produits/Services d'autres société du groupe vendus par l'entreprise
Autres points de gestion	
Facturation des produits/services	
L'encaissement des primes ou cotisations	
Le recouvrement des sommes dues	
Le règlement des litiges	
Facteurs critiques de succès	Quels sont les critères qui permettent de se rendre compte du succès dans la gestion commerciale de l'entreprise? Quelles sont les mesures de ces critères

8. BIBLIOGRAPHIE

1. LITTÉRATURE, ŒUVRES DE FICTION

- Aldous Huxley, 1931, *Brave New World*, Flamingo Modern Classics (Titre français: *Le Meilleur des Mondes*)
- Kurt Vonnegut, 1952, *Player Piano*, Laurel Books, Dell Publishing Group, Inc.
- René Barjavel, 1943, *Ravage*, Editions Denoël, Folio
- René Barjavel, 1958, *Le Voyageur Imprudent*, Editions Denoël, Folio
- H.G. Wells, 1959, *La Machine à Remonter le Temps* (The Time Machine), Mercure de France, Folio
- George Orwell, 1949, *Nineteen Eighty-Four* (1984), Penguin Books
- Boris Vian, 1953, *L'Arrache-cœur*, Éditions Jean Jacques Pauvert, Classiques Modernes (Le Livre de Poche)

2. PHILOSOPHIE, ESSAIS

- Aldous Huxley, 1959, *Brave New World Revisited*, Triad Grafton Books
- Platon, *La République*, Garnier Flammarion
- Joël de Rosnay, 1975, *Le Macroscop*, Éditions du Seuil, Collection Points Essais
- Roland Barthes, 1957, *Mythologies*, Éditions du Seuil, Collection Points Sciences Sociales
- John Edwards, 1994, *Multilingualism*, Routledge London & New York
- Ivan Illich, 1970-1971, *Une Société Sans École* (Deschooling Society), Éditions du Seuil, Collections Points Civilisation
- Barry Smart, 1992, *Modern Conditions, Postmodern Controversies*, Routledge London & New York
- Joffre Dumazedier, 1962, *Vers une Civilisation du Loisir ?*, Éditions du Seuil, Collection Points Civilisation

3. MARKETING, STRATEGIE

- Olivier Badot et Bernard Cova, 1992, *ESF Éditeurs, le Néo-marketing*
- Gerry Johnson & Kevan Scholes, 1993, *Exploring Corporate Strategy, Text & Cases* (Third Edition), Prentice Hall UK
- Malcolm H.B. McDonald & Peter Morris, *The Marketing Plan*, 1993, A Pictorial Guide for Managers, Butterworth Heinemann Ltd
- Bernard Pras et Jean-Claude Tarondeau, 1981, *Comportement de l'acheteur*, éditions Sirey
- André Micallef, 1992, *Le Marketing, Fondements Techniques, Évaluations*, Éditions Litec
- Pierre-Louis Dubois & Alain Jolibert, 1992, *Le Marketing*, Éditions Economica, collection Gestion
- Philip Kotler, *Marketing Management*, eighth edition, Prentice Hall International Editions, 1994.
- Strategor, 199, *Interéditions Paris*

SOMMAIRE

1. LA MUTATION DU CHAMP D'APPLICATION DU MARKETING.....	1
1.1 GENESE DU MARKETING CLASSIQUE	2
1.1.1 Le Concept de Marketing	2
1.1.2 La fonction Marketing	2
1.1.3 Le triomphe de la société de consommation.....	2
1.2 L'EVOLUTION DE LA SOCIETE ET LA NOTION DE CLIENT COMPLEXE	3
1.2.1 Une nouvelle ère économique	3
1.2.1.1 Le modèle industriel occidental.....	3
1.2.1.2 Le «Turbo-capitalisme»	4
1.2.1.3 La révolution dans le mode du travail.....	4
1.2.1.4 Le bouleversement de ce modèle.	6
1.2.2 Le candidat absent ou un choix de société	6
1.2.3 La complexité n'épargne personne.....	7
1.2.4 Recherche de l'«authentique»	7
1.2.5 Vers une société «individuelle organisée», où la complexité au quotidien	8
1.2.6 Marketing figé et clients complexes.....	8
1.2.7 Importance des éléments culturels & sociaux	10
1.2.7.1 Vers l'uniformisation?	11
1.2.7.2 Société Postindustrielle et Postmodernisme	13
1.2.7.3 Internationalisation et complexification.....	13
1.2.8 La Société Postmoderne	14
1.2.8.1 Attitudes et comportements	14
1.2.8.2 L'évolution de la structure de la société	17
1.2.8.2.1 Naissance de la structure auto-organisée: La toile d'araignée (WEB)	17
1.2.8.2.2 Une révolution au-moins aussi importante que celle de l'imprimerie.....	19
1.2.8.3 Evolution de la structure du pouvoir	19
1.2.8.3.1 Une source traditionnelle	19
1.2.8.3.2 Une source légale.....	20
1.2.8.3.3 Une source charismatique	21
1.2.8.4 L'évolution des comportements: Les composantes de l'individu postmoderne.....	21
1.2.8.4.1 Individualisme et volontarisme	21
1.2.8.4.2 Réversibilité et Hyperchoix	21
1.2.8.4.3 Les «tribus» électives ou les microsociétés	21
1.2.8.4.4 La mixité des valeurs	21
1.2.8.4.5 Revalorisation de la sensorialité et du corps	22
1.2.8.4.6 Importance de la mode.....	22
1.2.8.4.7 Le retour de la morale et du rigorisme	22
1.2.9 Comprendre la complexité du Client.....	22
2. TENDANCES D'EVOLUTION DU MARKETING A L'AUBE DU XXIEME SIECLE	22
2.1 AVANT PROPOS	22
2.2 LE MARKETING «SCIENTIFIQUE».....	23
2.3 EVOLUTION DE L'ANALYSE DU COMPORTEMENT DE L'ACHETEUR.....	23
2.3.1 Les modèles classiques	23
2.3.2 Les nouvelles explications	24
2.4 LE MARKETING DANS LA CRISE	24
2.4.1 Perception du Marketing	24
2.4.2 L'importance du marketing	25
2.5 NECESSITE D'UN AUTRE MARKETING	25
2.6 IMPREDICTIBILITE, PLANIFICATION ET «META-INSTABILITE»	26
2.7 LE MARKETING DIFFERENCIE	26
2.8 FUTURES ORIENTATIONS DU MARKETING	26
2.8.1 Eclatement selon les lieux, les objets, le contexte, le secteur et la zone géographique,.....	27
2.8.1.1 Le marketing inversé.....	27
2.8.1.2 Le micro-marketing	28
2.8.1.3 Le marketing industriel.....	29
2.8.1.4 Le marketing de combat.....	30
2.8.1.5 Le macro-marketing.....	31

2.8.1.6 Le marketing des services	32
2.8.1.7 Le marketing des projets.....	34
2.8.1.8 Le marketing high-tech.....	36
2.8.1.9 Les techniques	37
2.8.2 Respect d'une règle de survie : hyperréactivité, hyperréalisme et hyper-rentabilité.	37
2.8.3 Du Marketing traditionnel au Marketing de demain.....	38
2.8.4 Spécialisation du Marketing.....	38
2.8.5 Caractéristiques du Marketing du futur	38
2.8.5.1 Analyses à caractère macrosociologique.....	39
2.8.5.2 Observation et validation à caractère ethnographique,	39
2.8.5.3 Contrôle et adaptation permanents et en temps réel.....	39
2.8.5.3.1 Politique produits.....	39
2.8.5.3.2 Politique marketing.....	39
2.8.5.3.3 Politique de la promotion.....	39
3. UNE NOUVELLE VOIE: LE MARKETING FINALITAIRE.....	39
3.1 DIMENSION DU MARKETING FINALITAIRE	39
3.2 LA FONCTION ET L'ACTIVITE MARKETING.....	40
3.2.1 L'activité Marketing	40
3.2.1.1 Modèle de l'activité Marketing.....	40
3.2.2 Grille d'analyse	40
3.2.2.1 Éléments de diagnostic:	41
3.3 DIFFERENCES ENTRE LE MARKETING TRADITIONNEL ET LE MARKETING FINALITAIRE	41
3.4 IMPORTANCE DE LA VEILLE INFORMATIONNELLE	42
3.4.1 Captage de l'information.....	42
3.4.2 Fonctionnement du Marketing Finalitaire	43
3.4.2.1 L'Ere de l'Information.....	43
3.4.2.2 Marketing et Veille	43
3.4.2.3 Marketing et réactivité.....	44
3.4.2.4 Marketing et Recherche/Développement	44
3.5 FINALITE DU MARKETING.....	44
3.6 LES TECHNIQUES DU MARKETING TRADITIONNEL	44
3.7 CONTENU DU MARKETING FINALITAIRE	44
3.7.1 Un état d'esprit.....	44
3.7.2 Stratégie et Finalité.....	45
3.7.3 Moyens et techniques.....	45
4. LA CONCEPTION DES SYSTEMES D'INFORMATION A VOCATION MARKETING.....	45
4.1 IMPORTANCE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.....	45
4.1.1 L'avènement de la technologie et son impact.....	45
4.1.1.1 Importance des Technologies de l'Information	45
4.1.1.2 La veille technologique et informationnelle	46
4.1.2 L'intrusion de la technologie de l'Information dans le Marketing	46
4.2 IMPORTANCE DES SYSTEMES D'INFORMATION A VOCATION MARKETING	47
4.3 DEFINITION DU S.I.V.M.	47
4.3.1 Les S.I.V.M. et les outils informatiques de gestion	47
4.3.2 Systémique de l'information	48
4.3.3 Distinguer l'information de ses outils	48
4.3.4 La Vocation Marketing d'un Système d'Information	48
4.3.5 Description schématique:	49
4.4 S.I.V.M. ET COHERENCE.....	49
5. METHODOLOGIE DE CONCEPTION DES S.I.V.M.	49
5.1 DEMARCHE.....	49
5.2 ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA REUSSITE DE LA MISE-EN-ŒUVRE D'UN S.I.V.M.....	50
5.3 ECHECS DE MISE EN PLACE DES SYSTEMES D'INFORMATION.....	51
5.4 LE S.I.V.M. ET LE MARKETING FINALITAIRE	52
5.4.1 Situer le S.I.V.M. dans un contexte global.....	52
5.4.2 Représentation schématique	53
5.4.2.1 Bénéfices pour l'ensemble de l'entreprise et le groupe	53
5.4.2.2 Bénéfices pour la Direction Commerciale et Marketing	53

SOMMAIRE

5.4.2.3 Bénéfices pour la Direction Informatique et la Direction des études.....	53
5.4.2.4 Bénéfices pour les Utilisateurs.....	53
6. ANNEXE: ELEMENTS DE DIAGNOSTIC DE L'ACTIVITE MARKETING.....	55
7. BIBLIOGRAPHIE.....	58

TABLE DES FIGURES & TABLEAUX

Figure 1: La loi de Say édicte que la production produit sa propre demande.....	3
Figure 2: Dessins tirés de "The Marketing Plan", Mc Donald & Morris - Heinemann - 1993.....	3
Figure 3: Edward Luttwak.....	4
Figure 4: Dessin paru dans The Economist (11 Février 1995).....	5
Figure 5: Matisse (extrait de la chambre rouge). Matisse a compris la Complexité avant beaucoup. Il est un des meilleurs exemples de Complexité en Art.....	Erreur! Signet non défini.
Figure 6: La personnalisation passe avant tout par une communication personnalisée.....	9
Figure 7: La "Baroquisation" de la consommation.....	9
Figure 8: Les éléments culturels, notamment ceux véhiculés par les médias, sont cruciaux.....	11
Figure 9: Consommation de surgelés par tête en 1990.....	12
Figure 10: Beethoven par Andy Warhol.....	13
Figure 11: Structure descendante.....	17
Figure 12: Structure montante.....	18
Figure 13: Structure en WEB.....	18
Figure 14: Johannes Gensfleisch, dit Gutenberg (Mayence 1400-1468).....	19
Figure 15: Modèle de Comportement de l'acheteur de Howard & Sheth.....	24
Figure 16: Sondage réalisé par Hise & Mc Daniel - 1988.....	25
Figure 17: Evolution du marketing selon les lieux (O. Badot et B. Cova, le Néo-Marketing P 88).....	27
Figure 18: Etre le plus près possible du consommateur.....	28
Figure 19: Le Marketing de Combat se situe parfois en bordure de l'espionnage industriel.....	30
Figure 20: Le macro-marketing étend son action au-delà du marché.....	31
Figure 21: Modèle de l'activité Marketing.....	40
Figure 22: Représentation schématique de la différence entre Marketing Classique et Finalitaire.....	42
Figure 23: Pyramide des effets de l'Informatisation sur l'Entreprise.....	46
Figure 24: Description schématique de la systémique de l'information.....	49
Figure 25: Typologie des échecs de mise-en-œuvre de Systèmes d'Information.....	51
Figure 26: Le S.I.V.M. par rapport à son contexte et ses media.....	53
 Tableau 1: Les 4 premiers groupes de restauration en France (1992).....	 12
Tableau 2: Le tableau des contrastes européens.....	15
Tableau 3: Grille d'analyse de l'activité Marketing.....	41
Tableau 4: Eléments de diagnostic de l'activité Marketing.....	55

INDEX DES TERMES UTILISES

—A—

Américanisation, 10
 André Micaleff, 21; 55
 Attitudes, 6; 10; 13; 25; 32; 38; 49
 Authenticité immédiate, 7; 18
 Authentique, 7; 8

—B—

Barry Smart, 5; 6; 12; 55
 Bernard Pras et Jean-Claude Tarondeau, 20; 21; 55

—C—

Charles Handy, 16
 Client complexe, 23
 Complexification, 8; 12; 13; 19
 Complexité, 6; 8; 19; 23; 24; 26; 29; 33; 39; 40; 49
 Comportement de l'acheteur, 20
 Comportements, 2; 6; 7; 9; 10; 11; 13; 15; 18; 20;
 21; 23; 25; 35; 36; 45; 52
 Concept, 2; 37
 Consommation, 1; 2; 3; 7; 9; 11; 14; 19; 26; 29; 33
 Crise, 2; 4; 18; 21

—D—

Dialogique, 6; 8

—E—

Echecs de mise en place des SI, 48
 Eclectisme, 7; 12; 18

—É—

Éclectisme, 12

—E—

Edgar Morin, 6; 8
 Etat d'esprit, 13; 42; 52
 Ethnographie, 34; 35; 36
 Evolution du Marketing, 19

—F—

Finalité, 1; 6; 10; 23; 42; 46; 49

—G—

Georges Pérec (Les Choses), 12; 20
 Grille d'analyse, 38
 Gutenberg, 16

—H—

Hise & Mc Daniel (Chercheurs Texans), 22

—I—

Individualisme, 18; 24
 Information, 1; 17; 40; 41; 43; 44; 45; 48
 Internationalisation, 3; 12; 28; 41
 Internet, 12; 16; 17; 41; 44

—J—

John Edwards, 14; 55

—L—

L'activité Marketing, 37; 38; 39; 45; 46; 47; 52
 Le Marketing Scientifique, 20

—M—

Marketing classique, 39
 Marketing différencié, 23
 Marketing Finalitaire, 1; 15; 22; 37; 39; 40; 42; 49
 Marketing Industriel, 24
 Marketing Interne, 24; 44
 Modèle Industriel (le), 3
 Mutation du Marketing, 1; 2; 23; 40

—O—

Olivier Badot et Bernard Cova, 5; 8; 9; 12; 18; 19;
 22; 24; 37; 55

—P—

Personnalisation, 8; 26
 Peter Drucker, 9
 Philip Kotler, 9; 13; 19; 37; 55
 Pierre Louis Dubois, 55
 Pierrelouis Dubois, 9
 Postmodernisme, 12; 18
 Progrès, 5; 40

—R—

Réactivité, 41
 Recherche/Développement, 38; 41
 Réseaux, 16; 17; 25; 27; 28; 31; 34; 40; 44; 47
 Rigorisme, 19

—S—

S.i.v.m., 1; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50
 Sociétal, 37
 Société de consommation, 2
 Societing, 37
 Stratégie, 9; 23; 27; 32; 35; 36; 40; 42; 46; 47; 48;
 49; 50
 Structures, 15; 16; 17; 25; 40; 53
 Survie, 4; 5; 29; 35
 Système, 15; 45
 Systémique, 45

SOMMAIRE

—**T**—

Techniques, 42
Technologies de l'Information, 43

—**U**—

Uclient complexeniformisation, 10
Uniformisation, 8

—**V**—

Veille, 13; 34; 35; 39; 40; 41; 43; 48; 50
Veille informationnelle, 13; 50

Veille technologique, 34; 43
Vente par correspondance (VPC), 8

—**W**—

Web, 15

—**X**—

Xxième siècle, 10; 19