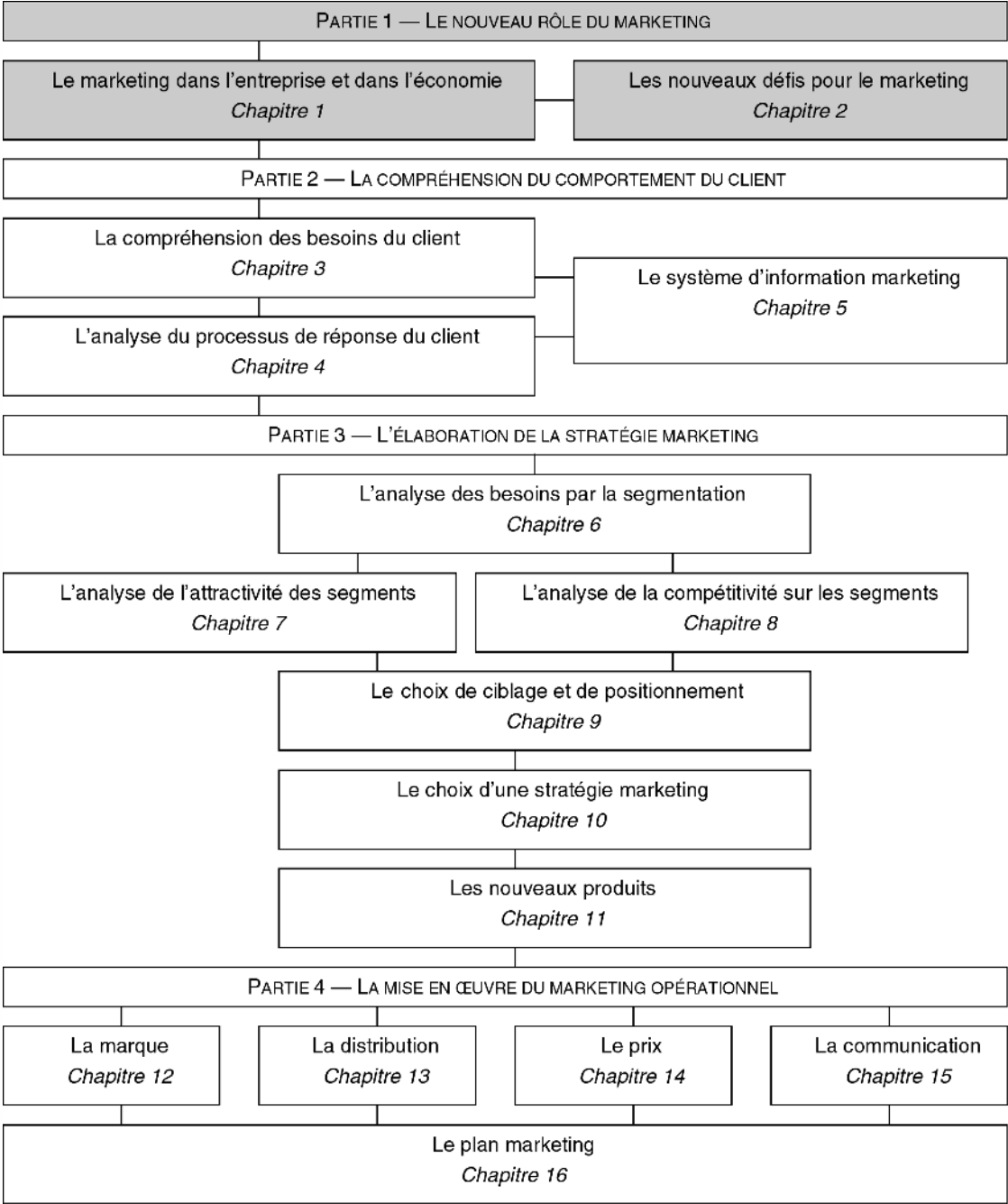


L E NOUVEAU RÔLE DU MARKETING



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

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

Objectifs

Dans ce chapitre, nous nous poserons les interrogations suivantes :

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

1

LES FONDEMENTS IDÉOLOGIQUES DU MARKETING

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

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

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

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

Tableau 1.1 – Les trois composantes d'une démarche marketing

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

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

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

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

1.1 Les principes de la souveraineté du client

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

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

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

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

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

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

1.2 Les fondements de l'économie de marché

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

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

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

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

1.3 Les déviations de l'économie de marché

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

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