

**MARKETING
STRATÉGIQUE
ET OPÉRATIONNEL**

Jean-Jacques Lambin
Chantal de Moerloose

LES MARKETING STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

La démarche marketing
dans une perspective
responsable

10^e édition

BUSINESS

DUNOD

Mise en page : Belle Page

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



DANGER
LE PHOTOCOPIAGE
TUE LE LIVRE

© Dunod, 2021
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-080577-8

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

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

REMERCIEMENTS

Plusieurs collègues de la *Louvain School of Management (LSM)* de UCLouvain ont assuré, chacun, la relecture critique de quelques chapitres de cette dixième édition : Guilhem Bascle, Xavier Desclée de Maredsous, Louise Dumont, Simon Hazée, Nicolas Kervyn, Gordy Pleyers, Kholoud Rabbah, Marco Saerens, Isabelle Schuiling et Valérie Swaen. Leur accueil favorable et leur disponibilité furent très précieux à l'élaboration de cette dixième édition. Qu'ils soient chaleureusement remerciés de leur travail attentif et précis.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	V
Avant-propos	1
1 • La structure de cet ouvrage	2
2 • Les apports de la dixième édition	3
3 • Les défis pour un marketing responsable	4
4 • Le public visé	5
PARTIE 1 LES FONDEMENTS DU MARKETING	7
Chapitre 1 Le marketing dans l'économie	9
1 • L'évolution de la démarche marketing	9
2 • Les fondements idéologiques du marketing	24
3 • Les modèles économiques alternatifs compatibles	28
4 • Les défis pour un marketing responsable	37
5 • Bibliographie	44
Chapitre 2 Les nouveaux enjeux pour le marketing	49
1 • Les nouveaux consommateurs	49
2 • Les nouveaux mécanismes induits par le digital	56
3 • Les apports de la digitalisation	64
4 • Les dangers de la digitalisation	69
5 • Les défis pour un marketing responsable	76
6 • Bibliographie	79

PARTIE 2	LA COMPRÉHENSION DU COMPORTEMENT DU CLIENT	81
Chapitre 3	La compréhension du client	83
	1 • Le client, vu comme un acteur aux multiples rôles	83
	2 • Le besoin, vu sous l'angle du client	86
	3 • Le produit, vu comme un panier d'attributs	93
	4 • Le marché, vu comme toutes les solutions à un besoin	98
	5 • Typologies des produits de consommation	107
	6 • Les spécificités des services vs des biens	110
	7 • Les spécificités de la demande B2B vs B2C	113
	8 • Les défis pour un marketing responsable	118
	9 • Bibliographie	120
Chapitre 4	Le comportement de l'acheteur	121
	1 • Le processus de réponse	121
	2 • La réponse cognitive	131
	3 • La réponse affective	133
	4 • La réponse comportementale	145
	5 • La réponse post-comportementale	151
	6 • Les défis pour un marketing responsable	161
	7 • Bibliographie	164
Chapitre 5	L'information marketing	167
	1 • Les fondements des études de marché	167
	2 • Les études de marché exploratoires	179
	3 • Les études de marché descriptives	188
	4 • Les études de marché causales	198
	5 • L'apprentissage automatique (<i>Machine Learning</i>)	202
	6 • Les défis pour un marketing responsable	218
	7 • Bibliographie	220
	8 • Annexe	222

PARTIE 3	LE MARKETING STRATÉGIQUE	225
Chapitre 6	La segmentation	227
	1 • L'objectif d'une segmentation	227
	2 • Les critères d'une segmentation efficace	232
	3 • Les différentes méthodes de segmentation	236
	4 • La segmentation des marchés B2B	249
	5 • La démarche stratégique de segmentation-ciblage-positionnement	253
	6 • Les défis pour un marketing responsable	254
	7 • Bibliographie	257
Chapitre 7	L'analyse de l'attractivité des segments	259
	1 • La demande primaire et la demande à l'entreprise	259
	2 • Les opportunités de développement de la demande	263
	3 • Le cycle de vie d'un produit-marché (CVP)	269
	4 • Les défis pour un marketing responsable	279
	5 • Bibliographie	282
Chapitre 8	L'analyse de la compétitivité sur les segments	283
	1 • La notion d'avantage concurrentiel	283
	2 • Les situations concurrentielles	287
	3 • La stratégie de différenciation	292
	4 • L'avantage concurrentiel interne et l'effet d'expérience	301
	5 • Les défis pour un marketing responsable	308
	6 • Bibliographie	311
Chapitre 9	Le ciblage et le positionnement	313
	1 • Les stratégies de ciblage	313
	2 • Les stratégies de positionnement	320
	3 • Le ciblage et le positionnement international	325
	4 • Les défis pour un marketing responsable	331
	5 • Bibliographie	332

Chapitre 10	Le choix d'une stratégie de marketing	333
	1 • La matrice « croissance/part de marché relative »	334
	2 • La matrice « attractivité/compétitivité »	342
	3 • L'analyse de portefeuille « SWOT »	347
	4 • La stratégie « Océan bleu »	350
	5 • Les stratégies de base	351
	6 • Les stratégies de croissance	355
	7 • Les stratégies concurrentielles	359
	8 • La transformation digitale des modèles économiques	363
	9 • Les défis pour un marketing responsable	367
	10 • Bibliographie	370
Chapitre 11	Les nouveaux produits	373
	1 • Les moteurs de l'innovation	373
	2 • Les dilemmes de l'innovateur	376
	3 • Le processus de développement d'une innovation	383
	4 • Le processus d'adoption d'une innovation	390
	5 • Les mesures du succès des nouveaux produits	395
	6 • Les défis pour un marketing responsable	398
	7 • Bibliographie	400
PARTIE 4	LE MARKETING OPÉRATIONNEL	403
Chapitre 12	La marque	405
	1 • Le nom de marque, vu comme un macro-attribut	406
	2 • Les fonctions de la marque	407
	3 • Les concepts clés de la gestion des marques	412
	4 • La gestion des marques en marketing digital	416
	5 • Le choix d'un nom de marque	424
	6 • La gestion des marques de fabricants	426
	7 • La gestion des marques de distributeurs	429
	8 • Les défis pour un marketing responsable	433
	9 • Bibliographie	435

Chapitre 13	La distribution	437
	1 • Le rôle de la distribution	437
	2 • La distribution indirecte	442
	3 • L'e-commerce	449
	4 • L'expérience client	461
	5 • Les défis pour un marketing responsable	465
	6 • Bibliographie	468
Chapitre 14	Le prix	471
	1 • L'importance et la complexité de la décision prix	471
	2 • Les prix sous l'angle de l'entreprise	475
	3 • Les prix sous l'angle de la demande	483
	4 • Les prix sous l'angle de la concurrence	494
	5 • Les prix sur Internet	497
	6 • Les prix flexibles (<i>revenue management</i>)	502
	7 • Les défis pour un marketing responsable	507
	8 • Bibliographie	510
Chapitre 15	La communication	511
	1 • Définitions et chiffres	511
	2 • Les moyens de communication hors ligne	516
	3 • Les moyens de communication en ligne	525
	4 • Les objectifs de la communication	539
	5 • L'élaboration du message	545
	6 • Le plan média et ses indicateurs de performance	548
	7 • Les défis pour un marketing responsable	557
	8 • Bibliographie	560
	Table des figures	563
	Table des tableaux	569
	Index des auteurs	573
	Index des notions	577

AVANT-PROPOS

Cette dixième édition, dans la continuité des neuf précédentes, propose de traiter la démarche marketing selon la distinction entre marketing stratégique et marketing opérationnel. Le marketing stratégique porte sur l'ensemble des analyses et décisions qui définissent à long terme l'orientation générale de la démarche marketing telles que la segmentation des marchés puis le ciblage de segments et le positionnement des produits. Le marketing opérationnel couvre l'ensemble des actions pratiques réalisées à moyen ou court terme, en matière de Produit, Place, Prix et Promotion (les 4P) ou plus largement de Solution, Accès, Valeur et Éducation (SAVE). Pour s'adapter à l'évolution de son environnement, ce socle d'analyse a évolué vers un marketing relationnel, un marketing entrant (« *inbound* ») puis un marketing responsable.

Les crises successives (financière, bancaire, terroriste, humanitaire, climatique... et récemment sanitaire) ont montré qu'il était difficile de définir une priorité absolue, sans que celle-ci ne soit rapidement dépassée par une urgence plus importante encore. Par exemple, les tensions intergénérationnelles ou intersectorielles lors de la pandémie du coronavirus démontrent la difficulté à satisfaire conjointement plusieurs enjeux, même graves.

En outre, la digitalisation de l'économie transforme fondamentalement les fonctionnements des marchés et les comportements de leurs acteurs, par exemple : des consommateurs plus connectés, plus puissants, plus responsables ; des gains d'efficacité et d'efficience pour les organisations ; des effets de réseaux ; une accessibilité accrue des petites entreprises aux marchés mondiaux ; une démocratisation de l'information ; une remise en cause partielle de la mondialisation...

Ceci exige donc une analyse pondérée de divers défis sociétaux et des mécanismes sous-jacents de l'économie digitale qui amènent progressivement la société vers une transition fondamentale, à la fois responsable et digitale.

1 • LA STRUCTURE DE CET OUVRAGE

L'ouvrage comprend quatre parties et quinze chapitres :

- La **première partie** comprend deux chapitres qui situent le marketing dans son environnement. Le *chapitre 1* décrit le marketing dans l'économie. Il brosse l'évolution de la démarche marketing depuis sept décennies, rappelle les fondements idéologiques du marketing, liés à ceux de l'économie libérale, et relève les apports de nouveaux modèles économiques qui pourraient être compatibles avec une transformation progressive de l'économie libérale. Le *chapitre 2* relève les spécificités des nouveaux consommateurs et les nouveaux mécanismes induits par le digital, avec leurs apports et leurs dangers.
- L'objectif de la **deuxième partie** est d'analyser les comportements des clients. Le *chapitre 3* explicite quatre notions, client, besoin, produit et marché, en relevant également les particularités des services face aux biens et des marchés B2B face au B2C. Le *chapitre 4* analyse le comportement de l'acheteur, en détaillant son processus d'achat. Le *chapitre 5* porte sur la collecte d'informations marketing, par les études de marché et les mégadonnées (*Big Data*) analysées *via* l'apprentissage automatique (*machine learning*).
- La **troisième partie** décrit les six étapes du marketing stratégique centré sur la démarche segmentation-ciblage-positionnement. La première étape est d'identifier les différents segments présents sur un marché : le *chapitre 6* décrit les différentes méthodes de segmentation en insistant sur les critères d'efficacité d'une segmentation. L'étape suivante consiste à évaluer l'opportunité économique de ces segments potentiels : le *chapitre 7* propose d'analyser l'attractivité de ces segments, entre autres à travers le concept de cycle de vie d'un produit-marché. Pour une entreprise particulière le potentiel d'un produit-marché ou d'un segment dépend de sa compétitivité : le *chapitre 8* aborde l'analyse de la compétitivité d'une entreprise sur les segments *via* les avantages concurrentiels externes et internes. Sur base de cet audit stratégique, l'entreprise pourra sélectionner le ou les segments-cibles et construire une stratégie de positionnement adaptée à chaque cible retenue : le *chapitre 9* décrit les choix de ciblage et de positionnement possibles. Une entreprise multiproduit se doit d'équilibrer son portefeuille de produits afin d'assurer à la fois ses objectifs de croissance et de rentabilité : le *chapitre 10* présente différentes méthodes d'analyse de portefeuille de produits et détaille les options stratégiques de base, de croissance et concurrentielles possibles. Enfin, l'entreprise peut décider de lancer des nouveaux produits : le *chapitre 11* présente les moteurs de l'innovation, les différents dilemmes de l'innovateur et le processus de développement puis d'adoption d'un nouveau produit.
- La **quatrième partie** du livre est consacrée au marketing opérationnel et aux problèmes de mise en application des options retenues au niveau stratégique.

On retrouvera les décisions de marque (*chapitre 12*), de distribution (*chapitre 13*), de prix (*chapitre 14*) et de communication (*chapitre 15*) auxquelles les technologies digitales ont apporté de nombreuses transformations.

2 • LES APPORTS DE LA DIXIÈME ÉDITION

Ce livre a conservé la structure classique à laquelle les lecteurs sont à présent habitués, tout en complétant plusieurs chapitres de sections sur l'impact des outils digitaux et de l'émergence des valeurs de durabilité. Ces concepts avaient été soulevés dès la première édition de 1986, puis relevés dans *Humanisme et Management* de 1998 et élargis dans *Changing Market Relationship in the Internet Age* en 2008. Ils sont compilés plus systématiquement ici :

- Au *chapitre 1*, les nouvelles modulations du marketing (marketing entrant, marketing de contenu, distribution omnicanal, personnalisation poussée...), la possibilité de développer des économies alternatives (fonctionnalité, partage, collaboration...).
- Au *chapitre 2*, les nouvelles valeurs véhiculées par Internet (gratuité, instantanéité, co-création de valeur...), les nouveaux mécanismes de marché induits par le digital (effets de réseau, phénomène de longue traîne, démocratisation de l'entrepreneuriat...).
- Au *chapitre 4*, l'évolution du processus d'achat en ligne, exigeant à présent la prise en compte d'un parcours client omnicanal aux multiples points de contact, les bénéfices d'une ludification et la précocité accélérée du moment de vérité.
- Au *chapitre 5*, l'émergence de l'apprentissage automatique (*machine learning*), issue de l'intelligence artificielle, nourrie par les mégadonnées (*Big Data*) qui permet une connaissance plus fine des consommateurs et une réaction instantanée et personnalisée.
- Au *chapitre 6*, la possibilité, toujours grâce à l'intelligence artificielle d'une segmentation en temps réel et à granularité très fine, amenuisant fortement le dilemme « standardisation-adaptation » et facilitant au *chapitre 9*, le micro-ciblage et le *look alike*.
- Au *chapitre 10*, l'émergence de nouveaux modèles économiques de création de valeur, rémunérant l'activité principale (*freemium*...) ou monétisant l'audience (affiliation, location de bases de données, don...).
- Au *chapitre 11*, les nouveaux moyens digitaux d'innovation (*FabLabs*, incubateurs, morcellement, autonomie...).
- Au *chapitre 12*, la création de sites de contenu, le marketing éditorial, la surveillance de la réputation digitale.

- Au *chapitre 13*, la possibilité de développer un avantage concurrentiel défendable dans la création d'une expérience-client (CX) unique *via* une stratégie omnicanale bien conçue et une optimisation de l'expérience utilisateur.
- Au *chapitre 14*, quelques nouvelles techniques de fixation de prix sur le Net (enchères inversées, achats groupés, troc, gratuité...) et toujours les prix flexibles.
- Au *chapitre 15*, l'émergence de médias digitaux, l'achat programmatique, le *Real Time Bidding*, les *Data Management Platforms*, l'affiliation, la démocratisation de l'accès à la publicité et surtout la disponibilité d'indicateurs de performance plus fins, levier par levier et en temps réel.

3 • LES DÉFIS POUR UN MARKETING RESPONSABLE

À l'issue de chaque chapitre, une section glanera des réflexions pour un marketing responsable. Elles peuvent interpeller non seulement les marketeurs, les pouvoirs publics, mais également les consommateurs, qui sont parfois aussi acteurs des défauts dont ils accusent le marketing. Chaque partie peut se poser la question de sa citoyenneté, c'est-à-dire de sa part de responsabilité dans un problème en tant que membre de la cité.

Citons-en quelques-uns dans le désordre : la recherche du résultat quantitatif, le « blanchiment » (*greenwashing*), la perte des libertés, la disparition de la vie privée, le besoin d'une gouvernance mondiale, la difficulté à éradiquer la pauvreté, le déclin des produits de base, la surabondance d'offres différenciées, l'obsolescence programmée, la surconsommation, l'essorage des marchés, l'instrumentalisation des influenceurs, la délocalisation à outrance, les pièges à clics, le délaissement de la recherche fondamentale, les copies de produits, l'inefficacité écologique de la livraison à domicile, l'opacité des prix, l'illégitimité de certains profits, le rôle (contre-) éducatif de la publicité, la pollution publicitaire...

Certaines de ces préoccupations sociétales sont probablement contradictoires entre elles, ce qui expliquerait partiellement que leur résolution n'est pas évidente. Ce livre n'a pas l'ambition de les résoudre, ni même de les couvrir exhaustivement. Il vise simplement à susciter une réflexion personnelle du lecteur et/ou à alimenter un débat collectif.

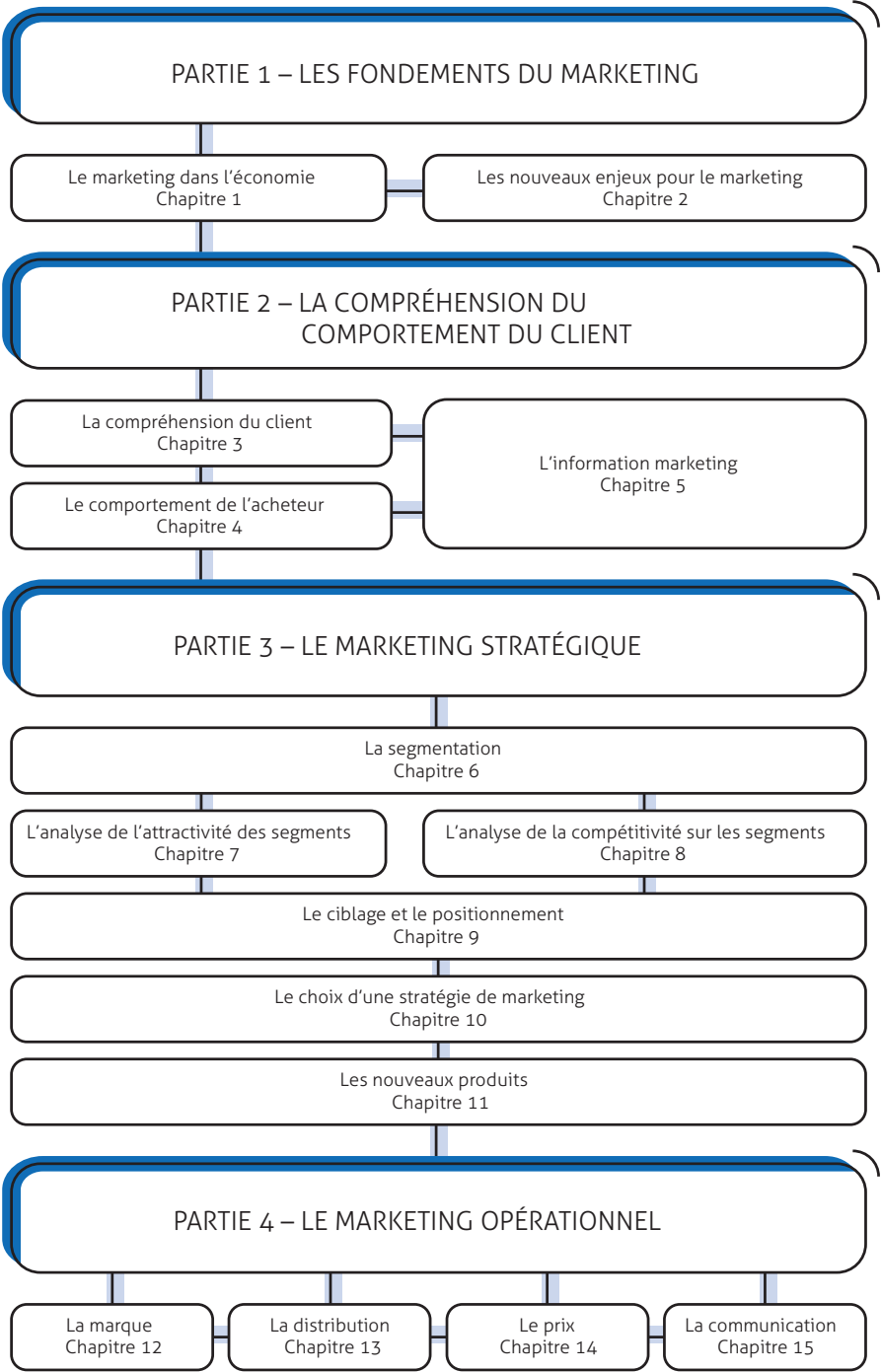
4 • LE PUBLIC VISÉ

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

- Les responsables du marketing, chargés de l'élaboration d'un plan de marketing stratégique.
- Les dirigeants – très souvent des ingénieurs – qui reçoivent la mission de créer ou de développer la fonction marketing, en particulier dans des activités de haute technologie où la fonction marketing était traditionnellement inexistante ou sous-développée.
- Les commerciaux ou les responsables de la vente, qui ont une expérience étendue dans le domaine commercial ou publicitaire et qui doivent évoluer vers une fonction de marketing stratégique dans leur entreprise.
- Les consultants en management stratégique, qui ont pour mission de procéder à un audit marketing de leurs clients et de formuler des recommandations sur la stratégie de développement à suivre.
- Les dirigeants d'entreprises en provenance des économies émergentes qui participent à des séminaires de formation en management et qui sont chargés de la restructuration de leur entreprise dans le contexte d'une économie en transition vers une économie de marché.
- Les responsables expérimentés en marketing, qui souhaitent structurer leur expérience passée et mieux comprendre les méthodes et concepts qui sont à la base de la démarche marketing.

Une note pédagogique, destinée aux enseignants utilisant l'ouvrage comme principale référence dans leurs cours, est disponible sur demande adressée aux auteurs : jj.lambin@uclouvain.be, chantal.demoerlose@uclouvain.be. Elle contient une série de transparents, reprenant les principaux graphiques de l'ouvrage.

En outre, un MOOC (*Massive Open Online Course*) « Découvrir le marketing » est disponible en français sur Internet. Il en est à sa dixième édition. Il couvre principalement le marketing opérationnel et cible un public débutant.



PARTIE 1

LES FONDEMENTS DU MARKETING

Le marketing dans l'économie | Chapitre 1

Les nouveaux enjeux pour le marketing | Chapitre 2

1 • LE MARKETING DANS L'ÉCONOMIE

Depuis plus de soixante-dix ans, le concept de marketing a été décrit de nombreuses manières par différents auteurs, la définition la plus courte du marketing étant un outil permettant de fluidifier la « *rencontre d'une offre et d'une demande* ». Cette facilitation porte sur une adéquation à la fois qualitative, quantitative, temporelle et géographique de l'échange. Le marketing doit être vu comme une discipline de gestion qui comprend un système de pensée, d'analyse et d'action. L'objectif de ce premier chapitre est de décrire le système de pensée, de préciser les fondements idéologiques du concept marketing et d'en analyser les principales implications au plan du fonctionnement et de l'organisation de l'entreprise. En tant que système d'analyse, le marketing se doit de comprendre les besoins des individus et des organisations, en identifiant des marchés existants ou en imaginant des besoins non exprimés ou futurs. En tant que système d'action, le marketing remplit un certain nombre de tâches nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise opérant dans une économie de marché basée sur l'échange volontaire et concurrentiel.

1 • L'ÉVOLUTION DE LA DÉMARCHE MARKETING

Le concept de marketing a été développé dans la littérature managériale dans les années 1950 et sa paternité est généralement attribuée à Drucker (1954) dans la littérature académique.

Depuis la nuit des temps, les humains s'engagent dans des échanges mutuellement gratifiants à travers le troc et le commerce. Dans des conditions de rareté généralisée,

la demande tendait à être évidente et basique et l'identification de marchés attractifs était aisée. Le marketing était, en quelque sorte, spontané.

Il est devenu plus explicite au cours des Trente Glorieuses (1945-1975), pour les entreprises américaines et européennes opérant à l'époque dans des marchés en forte croissance avec une demande largement supérieure à l'offre, pour des besoins connus et bien identifiés.

Ensuite, dans des marchés en surproduction et très compétitifs, une meilleure prise en compte de la demande est devenue nécessaire, stipulant que l'offre doit être orientée vers le marché et que le processus de production doit commencer par une identification claire du besoin.

• **Les acceptions populaires du terme marketing**

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

- Le marketing, c'est *la publicité, la promotion et la vente sous pression*, c'est-à-dire un ensemble de moyens de vente particulièrement agressifs, utilisés pour conquérir des marchés existants. Dans ce premier sens, très mercantiliste, le marketing s'appliquerait principalement dans les marchés de grande consommation et beaucoup moins dans les secteurs plus nobles des produits de haute technologie, de l'administration publique, des services sociaux et culturels.
- Le marketing, c'est un *ensemble d'outils d'analyse et de prévision*, études de marché et intelligence artificielle, mis en œuvre afin de développer une approche prospective des besoins et de la demande. Ces méthodes, souvent complexes, seraient réservées aux grandes entreprises mais inaccessibles aux petites et moyennes entreprises.
- Le marketing, c'est le *grand corrupteur*, l'architecte de la société de consommation, c'est-à-dire d'un système marchand dans lequel les individus font l'objet d'une exploitation commerciale par le vendeur. Pour vendre toujours plus, il faudrait créer 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.

EXEMPLES DE DÉVALORISATION IMPLICITE DU MARKETING

« 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.

Le mythe de la toute-puissance du marketing est une rumeur persistante, en dépit du fait que les preuves du contraire abondent, par exemple les taux d'échec très élevés de marques et de produits nouveaux qui témoignent de la capacité de résistance du marché aux tentatives de séduction des producteurs (Schneider & Hall, 2011, p. 21).

En réponse aux critiques dont il fait régulièrement l'objet, le marketing a progressivement évolué : opérationnel au début, il s'est adjoint une réflexion stratégique, avec une approche parfois plus orientée marché ou sociale. Puis il a visé plus de relation et de permission. L'avenir nous montrera s'il arrive à relever le défi de la responsabilité sociétale.

• Le marketing opérationnel

Lors des Trente Glorieuses, le marketing pratiqué initialement par les entreprises est un processus centré sur l'action, à court ou moyen terme, qui cible des marchés ou des segments existants. C'est le processus classique qui vise un objectif de part de marché avec des outils tactiques comme le produit et la marque, la distribution, le prix et la communication. Ce sont les traditionnels « 4P » (*Product, Place, Price, Promotion*) proposés par Jérôme McCarthy (1960) c'est-à-dire les techniques spécifiques pour atteindre le consommateur, ou encore le bras commercial.

Pour reconnaître la spécificité des services, Booms et Bitner (1981) y ont ajouté « 3P » : *People* (le personnel au contact du client), *Process* (le processus de production d'un service ou « servuction ») et *Physical Evidence* (tout ce qui contribue à tangibiliser le service) (Zeithaml *et al.*, 2006).

De nombreuses critiques ont été émises à l'encontre du concept du marketing mix (Constantinides, 2006 ; Möller, 2006) :

- Un manque de contenu stratégique, qui ne permet pas la planification dans les contextes turbulents. En effet, il y est implicite que le marché, les clients, la compétition, les distributeurs, les partenaires sont connus et bien identifiés.
- Une vue « de l'intérieur vers l'extérieur », donnant la priorité à l'entreprise alors qu'elle devrait donner la primauté aux clients.

- Une focalisation sur les transactions à court terme plus que sur la relation, ce qui est plus approprié pour les biens à rotation rapide, mais qui est mal adapté à l'économie digitale du XXI^e siècle.

Un modèle proposé plus récemment par Ettenson, Conrado et Knowles (2013) met l'accent sur Solution-Accès-Valeur-Éducation (SAVE) :

- *Solution* et non pas produit. Beaucoup d'entreprises ont adopté un modèle de gestion centré sur une orientation-solution ou service ; pour le client ce qui importe c'est le service rendu par le produit et non pas le produit en tant que tel (voir chapitre 3). Aux yeux de l'entreprise, les produits portent sur les caractéristiques, aux yeux des clients, les solutions portent sur leur résultat. Il faut préciser dès maintenant que la notion de produit recouvre celle de bien et de service.
- *Accès* et non pas distribution (ou place). Beaucoup d'entreprises opèrent sur Internet et mettent l'accent sur la facilité d'accès et sur l'ubiquité plutôt que sur l'appropriation d'un bien et sur sa disponibilité physique ; les modalités d'accès sont variées et en changement constant (voir chapitre 13).
- *Valeur* et non pas prix. Les clients sont davantage concernés par la valeur apportée par le produit (c'est-à-dire un bien et/ou un service) que par son prix. L'objectif du marketing stratégique est de créer une proposition de valeur pour le client (voir chapitre 14).
- *Éducation* et non pas promotion. Les entreprises exercent aujourd'hui un rôle éducatif en apportant à leurs clients actuels et potentiels des informations, leur permettant ainsi de mieux évaluer leurs intérêts et leurs besoins et de se familiariser avec l'offre de biens ou de services avant de s'engager dans le processus d'achat (voir chapitre 15).

Ce nouveau paradigme élargit celui des 4P sans toutefois le révolutionner : il répond mieux à la complexité des marchés de l'économie digitale mais ne répond pas aux critiques émises à l'égard du marketing opérationnel, dont il n'est qu'une reformulation.

Mais encore aujourd'hui, nombre d'entreprises sont enclines à assimiler le « marketing » au seul « marketing mix » (les « 4P » ou le « SAVE »), ce qui est révélateur d'une orientation-vente dont l'objectif est de plier la demande à une offre déjà conçue, se focalisant ainsi sur les besoins de l'entreprise. La vraie orientation-client s'interroge sur ce que l'on peut faire pour le client, en adaptant l'offre à ses attentes dans une perspective réciproquement gagnante. Ainsi, le marketing opérationnel ne sera efficient que s'il s'appuie sur des options stratégiques solides.

• Le marketing stratégique

Le *marketing stratégique* est un processus centré sur l'analyse des besoins des individus et des organisations. Son rôle est de suivre l'évolution d'un marché de référence défini en termes de besoins génériques et d'identifier la diversité des besoins à rencontrer au

sein de ce marché. Un produit-marché est une solution apportée à un besoin bien défini pour un groupe d'acheteurs (voir chapitre 3). Chaque produit-marché représente une opportunité économique dont l'attractivité intrinsèque doit être évaluée qualitativement et quantitativement. Pour une entreprise déterminée, l'intérêt d'un produit-marché dépend de sa compétitivité propre, c'est-à-dire de sa capacité à rencontrer les besoins des produits-marchés mieux que la concurrence ne le fait. Cette compétitivité sera soutenable aussi longtemps que l'entreprise détient un avantage concurrentiel, soit parce qu'elle se différencie de ses rivales par une qualité distinctive défendable, soit parce qu'elle a une meilleure productivité, lui octroyant un avantage-coût. Le marketing stratégique opère à un horizon de moyen ou long terme. Sa tâche est de définir la mission de l'entreprise, de choisir un ciblage et un positionnement, de déterminer la stratégie de développement, d'assurer un équilibre du portefeuille de produits et, éventuellement, de développer des nouveaux produits (voir figure 1.1 et tableau 1.1). En ce sens, le marketing stratégique prépare le travail du marketing opérationnel.

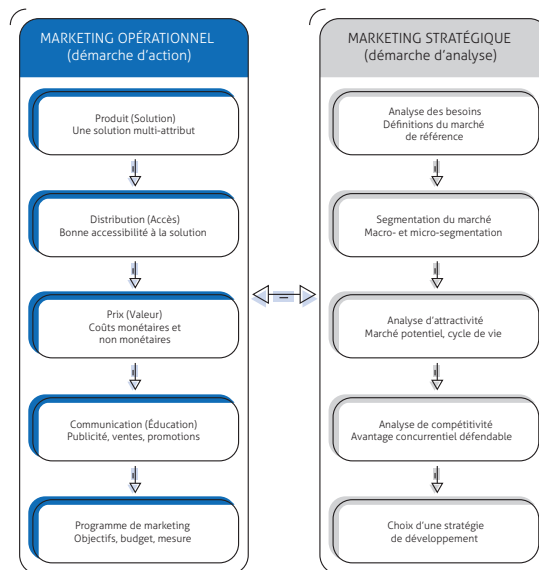


Figure 1.1 – Les deux visages du marketing

Tableau 1.1 – Contrastes entre le marketing opérationnel et stratégique

	Marketing opérationnel	Marketing stratégique
Orientation	Orienté action	Orienté analyse
Recherches d'opportunités	Opportunités existantes	Opportunités nouvelles
Leviers d'action	Leviers autres que le produit	Choix des produits-marchés
Environnement	Environnement stable	Environnement dynamique
Comportement de l'entreprise	Comportement réactif	Comportement proactif
Horizon	Gestion journalière	Gestion à long terme
Responsable du marketing	Département Marketing	Responsabilité interfonctionnelle

• L'orientation-marché

Le marketing stratégique est passé d'un concept traditionnel basé sur la production et les transactions à un concept davantage orienté client, partie prenante et société (ou citoyen) (Bagozzi, 1975 ; Webster & Lusch, 2013). Cette orientation-client s'est avérée très porteuse, mais il est rapidement apparu qu'il était nécessaire d'ouvrir encore plus la perspective des entreprises à la prise en compte de toutes les parties prenantes, dans une approche orientée-marché (Kohli & Jaworski, 1990 ; Narver *et al.*, 1990, 2004 ; Lambin & Chumpitaz, 2006 ; Lambin, 2007).

DÉFINITION

L'orientation-marché

L'orientation-marché est une culture d'entreprise, disséminée dans l'entreprise par une organisation interfonctionnelle, ayant l'objectif de concevoir et de promouvoir, au profit de l'entreprise, des solutions offrant une valeur supérieure à ses clients directs et indirects, tout en prenant en compte le rôle des autres parties prenantes.

Dans la culture des entreprises, il est indispensable d'englober tous les acteurs clés concernés par un échange (figure 1.2) : non seulement les clients directs et indirects mais aussi les concurrents directs et indirects, les substituts, les distributeurs, les fournisseurs, les prescripteurs, les influenceurs et autres parties prenantes représentant la société civile (travailleurs, voisinage, communautés...).

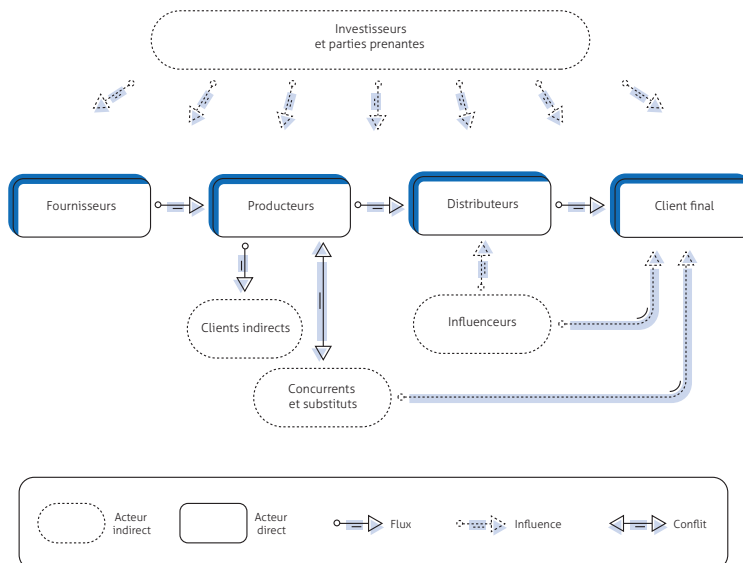


Figure 1.2 – Les différents acteurs de marché

• Le marketing relationnel

Une critique émerge progressivement face au duo « marketing stratégique - marketing opérationnel » : ce n'est finalement que du marketing transactionnel dont l'objectif ultime se limite à réaliser une transaction. Cet objectif n'est plus approprié aux marchés en phase de maturité et saturés d'offres, ce qui est le cas de la majorité des marchés occidentaux. Il convient de promouvoir et de valoriser la fidélité plutôt que la transaction. Tel est l'objectif du marketing relationnel ou du CRM (*Customer Relationship Management*) (Boisdevesy, 1996). Il ne s'agit plus, pour une entreprise, de chercher prioritairement à maximiser ses parts de marché, mais bien ses parts du client (*share of the wallet* en banque, *share of the stomach* en alimentation, par exemple). « Une bonne relation vaut mieux qu'une vente. » Ainsi, alors que le marketing transactionnel cherche simplement à clôturer une vente, même si celle-ci se fait au détriment de la confiance du client, le marketing relationnel cherche à gagner la confiance à long terme du client, même si celle-ci s'obtient au prix d'une transaction individuelle perdue. L'attention est déplacée de l'objectif de conclure une vente à celui de créer les conditions d'une relation susceptible de satisfaire les deux parties à long terme.

Tableau 1.2 – Contrastes entre marketing transactionnel et relationnel

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

Comme montré au tableau 1.2, les différences entre marketing transactionnel et marketing relationnel sont importantes. En conséquence, le CRM demande une réorganisation profonde de l'entreprise sur plusieurs facettes :

1. Une surveillance de marché basée sur une collecte de données continue à chaque contact avec les clients plutôt que des études de marché ponctuelles.
2. Une intégration de multiples canaux de distribution et de communication : vendeurs, magasins, téléphone, marketing direct, commerce électronique, commerce mobile...
3. Un outil informatique très développé avec de nombreux progiciels spécifiques et des consultants prêts à sous-traiter leur adaptation dans l'entreprise (SAP, Siebel, Oracle, Amdocs...).

4. Une métrique spécifique au relationnel. Les indicateurs de performance typiques du CRM sont, par exemple, la valeur à vie d'un client (CLV, *Customer Lifetime Value*), le taux de rétention, le taux de satisfaction, la récurrence d'un client, le nombre de clients...
5. Une segmentation des clients à granularité variable où les différents segments peuvent avoir des tailles très différentes : on peut concevoir et servir des segments d'une personne (le *one-to-one marketing*) pour les clients les plus intéressants, quitte à proposer une segmentation plus grossière pour la masse de la clientèle.
6. Un ciblage différencié, déterminé par la valeur attendue du client. Partant du principe de Pareto qu'un petit nombre de clients assurent à eux seuls une grande part du profit, il vaut la peine de soigner particulièrement ces quelques clients privilégiés. L'entreprise définit alors les caractéristiques des clients qu'elle souhaite particulièrement attirer et retenir (et ceux qu'elle ne souhaite pas conserver).

Le marketing relationnel est un phénomène à la mode et les entrepreneurs ne sont pas à l'abri d'un choix qui les amènerait, par simple effet de masse, à suivre un mouvement sans en évaluer préalablement l'intérêt réel dans leur cas. Or, on sait que 55 % des CRM ont été des échecs et que les taux de satisfaction face à cet outil de gestion sont faibles pour des investissements importants (Rigby *et al.*, 2002, p. 5). Il devient alors utile de plaider pour une grande prudence dans l'application du marketing relationnel (voir le repère ci-dessous).

REPÈRE

Quelques mises en garde face au marketing relationnel

1. *La rétention seule ne suffit pas à maintenir un marché.* Il faut toujours attirer des nouveaux clients et ce, avec des tactiques qui favorisent parfois plus les non-clients que les clients fidèles.
2. *Le marketing relationnel n'est pas adapté à tous les marchés.* La fidélité des clients est intéressante car elle permet d'économiser les coûts d'acquisition d'un client, souvent élevés en phase de maturité, d'augmenter « la part du client » en proposant d'autres produits de la marque aux clients déjà satisfaits, d'avoir des clients moins sensibles au prix et de bénéficier d'un bouche-à-oreille favorable. En conséquence, ce n'est que sous certaines conditions que le relationnel est avantageux, par exemple (a) en phase de saturation du marché, (b) en B2B où les liens avec les clients sont proches, (c) pour des services, plus faciles à adapter à chaque client et (d) pour des firmes multi-produits qui peuvent proposer des ventes croisées à leurs clients.
3. *Le lien fidélité-rentabilité n'est pas automatique.* Certains clients fidèles prennent conscience de leur valeur et demandent des compensations à leur fournisseur, par exemple en services supplémentaires. Ceci peut annuler leur rentabilité supérieure aux yeux de l'entreprise.
4. *La pratique des prix flexibles peut créer un sentiment d'injustice entre les clients.* Leur fidélité est parfois pénalisée par une hausse de prix, basée sur l'hypothèse que des clients fidèles sont moins sensibles au prix, ce qui aura rapidement l'effet inverse dès qu'ils en prennent conscience.
5. *La protection de la vie privée est menacée.* La collecte de données multiples sur les clients peut constituer un sérieux dilemme éthique.

6. *Les clients sont saturés d'offres relationnelles.* Un client qui possède les cartes de fidélités de tous les hypermarchés de sa région est-il encore fidèle à un seul d'entre eux ? La multi-fidélité actuelle s'apparente fort à de l'infidélité. Par contre, il est fort probable que si les marchés laissaient émerger les demandes de fidélité spontanées, chaque client n'en demanderait qu'un nombre très limité, mais que celles-ci seraient efficaces (Rigby *et al.* 2002, p. 10).
7. *L'outil informatique peut devenir une « usine à gaz »,* ce qui est un comble pour du marketing qualifié de relationnel.
8. *Il est risqué d'éliminer les clients non rentables.* Il y a un piège à éliminer aujourd'hui un client qui pourrait imprévisiblement changer de situation au cours de sa vie. Il y a également un risque qu'il communique son insatisfaction auprès d'autres clients avec lesquels il est en lien.

Sources : Reichheld, 1996 ; Fournier *et al.*, 1998 ; Peppers *et al.*, 1999 ; Rigby *et al.*, 2002 ; Reinartz & Kumar, 2002 ; O'Malley & Tynan, 2008.

• Le marketing entrant (ou « *inbound* »)

Le marketing transactionnel et le marketing relationnel ont un point commun : il s'agit d'un « marketing sortant » (ou « *outbound marketing* »). L'entreprise force ses actions commerciales vers le client, au moyen de tactiques parfois très agressives. Or les clients sont las d'être interrompus par des messages marketing traditionnels. Qu'elles passent hors ligne (publicité radio, TV, affichage...) ou en ligne (courriels, publicités « pop-up »...), ces communications n'ont pas été sollicitées, ni même désirées, et encore moins appréciées par les clients. De ce fait, les tactiques de marketing utilisées avec succès dans le passé ne produisent plus les résultats escomptés, pour plusieurs raisons :

- La *prolifération du bruit publicitaire* qui soumet les consommateurs à plus de 3 000 messages par jour créant une pollution publicitaire de moins en moins supportée.
- L'*accoutumance* : avec le temps, le consommateur est habitué à voir la publicité dans son environnement et a développé un réflexe antipub, un système d'alerte qui lui permet de détecter les messages commerciaux avec la conséquence que les consommateurs n'y sont plus sensibles (Assmus *et al.*, 1984, Sethuraman *et al.*, 2011).
- La *technologie* : les consommateurs ont désormais accès aux outils leur permettant d'esquiver les messages intrusifs des entreprises pour rechercher eux-mêmes l'information dont ils ont besoin quand ils l'auront décidé.
- Les *coûts très élevés* de ces méthodes traditionnelles de la communication sortante (*outbound*) et la difficulté d'en mesurer l'impact communicationnel et financier.

Le marketing entrant (ou « *inbound marketing* ») change radicalement la manière de concevoir et mettre en œuvre la stratégie de communication marketing. Voulu et organisé par l'entreprise, son objectif est d'aider les clients potentiels à trouver

facilement l'entreprise au moyen d'Internet au lieu d'essayer de les trouver grâce aux techniques traditionnelles du marketing sortant. Le marketing entrant se définit comme une approche marketing qui vise à attirer le consommateur vers une marque, sans le forcer. Il utilise des techniques de marketing qui tentent de capter l'intérêt des clients, en offrant du contenu créatif, intéressant, utile ou ludique, partagé *via* plusieurs canaux en ligne, y compris les moteurs de recherche et les médias sociaux.

ILLUSTRATION DU MARKETING ENTRANT

Lorsque Shah a lancé un blog sur les startup et l'entrepreneuriat, il a remarqué que son blog obtenait beaucoup plus de trafic que les sites Web à gros budget créés par des équipes de marketing professionnelles. Après analyse, il est arrivé à une simple constatation : « Les gens ne veulent pas être interrompus par les commerçants ou harcelés par les vendeurs, ils veulent être aidés » (Halligan et Shah, 2014).

Même si le concept de « marketing entrant » a été introduit en 2005 par Halligan et Shah, il ne s'agit, en fait, pas d'un nouveau concept. Il est associé aux concepts de « *permission marketing* » de Seth Godin (1999) ou de « *storytelling marketing* », à savoir une technique utilisée bien avant l'émergence d'Internet (Pulizzi, 2012).

Trois raisons expliquent l'efficacité du marketing entrant.

- *Les habitudes d'achat des clients ont changé.* Les consommateurs, mieux informés, prêtent moins attention aux messages intrusifs du marketing-vente. Ils veulent désormais contrôler le processus d'achat et se tournent pour cette raison massivement vers Internet. Pour les aider, le vendeur doit leur offrir du contenu pertinent et de haute qualité, afin d'être perçu, avec le temps, comme un expert et un conseiller de confiance dans le domaine et pas seulement comme un vendeur.
- *Le marketing entrant offre un bon rapport coût-efficacité.* Les recherches indiquent que les entreprises qui ont recours aux stratégies de marketing entrant ont un coût par vente potentielle moins élevé que celles qui utilisent les stratégies du marketing sortant. Qu'un blog attire 1 000 ou 100 000 visiteurs, son coût reste effectivement le même alors qu'avec les techniques du marketing sortant comme le publipostage, les coûts varient selon le nombre de copies imprimées. Qui plus est, bon nombre des outils de publication de contenu utilisés dans un programme de marketing entrant sont bon marché.
- *Les visiteurs sont plus susceptibles de devenir des clients.* L'objectif du marketing entrant est d'inciter les consommateurs à s'adresser naturellement et spontanément à une entreprise qui leur aura délivré des informations intéressantes, des services utiles, des réseaux efficaces, des jeux divertissants... Il y a de fortes chances que les gens qui trouvent une entreprise en ligne grâce au marketing entrant soient activement à la recherche d'un produit (= bien ou service). Ce sont des clients éventuels « chauds » par opposition à ceux que l'on pourrait trouver en employant la sollicitation à froid ou la publicité non ciblée.