

**PARTIE 2 :
LA PRATIQUE
DU MARKETING**

INTRODUCTION PARTIE 2

Nous avons étudié tout au long de la première partie l'organisation de la recherche en marketing.

Nous avons souligné les dérives majeures auxquelles elle était exposée, à savoir : l'ésotérisme, l'isolationnisme et l'absence de **prise réelle sur la réalité**.

Nous avons identifié le besoin d'une discours vulgarisateur pour communiquer avec les praticiens en entreprises. Cette diffusion des résultats de la recherche n'est pas toujours bien faite et ses défaillances ne permettent pas aux entreprises de s'approprier l'évolution que connaît le marketing comme discipline de recherche.

Cette rupture de dialogue ou ce dialogue mal fait conduisent les professionnels à échafauder une recherche parallèle basée sur le pragmatisme et l'empirisme.

Nous allons donc nous centrer dans cette deuxième partie sur la pratique du marketing dans neuf entreprises qui constituent notre échantillon et notre base d'informations privilégiée.

Nous faisons le constat d'un fonctionnement présentant de nombreux dysfonctionnements. Ces dysfonctionnements trouvent des expressions fort similaires d'une entreprise à l'autre. Nous en proposons une **typologie et une analyse des causes**.

Nous utilisons pour notre recherche la méthodologie socio-économique de diagnostic des organisations que nous présentons donc de façon approfondie en début de chapitre 5.

Ce travail d'analyse auquel nous nous sommes livrée correspond dans la méthode de recherche socio-économique à l'**édification d'une base d'informations non pas objectives mais qui se fondent sur l'expression d'un nombre importants de personnes, acteurs de ces organisations**.

Cette base d'informations constituera les fondations des propositions d'**actions innovantes** que nous préconisons pour un meilleur fonctionnement de ces organisations. La finalité reste une meilleure **performance sociale et économique** pour les entreprises qui passe aussi par une meilleure **performance commerciale**.

Nous faisons aussi une proposition de **modélisation théorique** pour l'origine des dysfonctionnements.

Nous montrons que les causes de dysfonctionnements recensées par la théorie socio-économique sont aussi valides pour la fonction marketing.

Nous montrons l'existence d'une **cause profonde de dysfonctionnements plus spécifique que nous dénommons l'intelligence marketing**.

L'énoncé des propositions fera l'objet de la troisième partie.

Auparavant, le chapitre 4 fera le point sur une définition du marketing comme pratique de gestion. Nous essaierons d'identifier le contenu de cette fonction, c'est-à-dire les missions qu'elle regroupe et les objectifs qui lui sont attribués dans les organisations.

En préambule, nous faisons un bref rappel de la version dominante de l'émergence du marketing comme ensemble de pratiques distinctes dans les organisations. Ces pratiques auraient figuré le prélude du marketing comme **champ autonome de la gestion** en tant que **domaine de recherche scientifique**.

Tirer vers le bas
La naissance du marketing est fréquemment située aux alentours de la première guerre mondiale. Avec l'augmentation de la production liées aux progrès technologiques, le problème se pose alors de la conquête de nouveaux marchés.

Ainsi, Romain LAUFER et Catherine PARADEISE écrivent⁵⁶¹ : "La firme multiproduct est définitivement sortie, après la Première Guerre Mondiale, de l'ère où RICARDO pouvait soutenir : "Personne ne produit sans avoir l'intention de consommer ou de vendre (...) Donner aux hommes les moyens d'acheter et leurs désirs seront insatiables." ; Et VON WIESER déclarait en 1913 : "La consommation en tant que telle n'est pas du tout un acte économique ... Les biens servent de support au plaisir matériel mais ce n'est pas la fonction de la théorie économique de montrer comment il faut les accommoder. Ce sont les adeptes de l'art de vivre (moralistes, médecins et artistes) qui sont les personnes compétentes en ces matières."

Romain LAUFER et Catherine PARADEISE soulignent aussi que : "Le problème de la consommation, que l'économie politique classique et marginaliste évitait jusqu'ici soigneusement, apparaît désormais en pleine lumière. L'économie politique abstraite est happée par les problèmes de l'économie concrète, c'est-à-dire par la question des débouchés. La demande pose problème, elle ne suit plus l'expansion de l'offre. L'entrepreneur était négociant; il devra devenir vendeur, c'est-à-dire intervenir sur un marché à identifier concrètement, qui, de toute évidence - les crises de surproduction en sont la dramatique démonstration- ne peut plus être conçu comme auto-régulé".

Le rôle du marketing va être avant toute chose la recherche d'information sur le marché aux lendemains de la Première Guerre Mondiale (PROCTER et GAMBLE fait ses premières études de marché entre 1924 et 1929). De même, le marketing aura pour mission l'information du consommateur, ce sera la publicité.

Une autre analyse est celle de P. BARANGER, JP. HELFER, H. DE LA BRUSLERIE, J. ORSONI ET JM. PERETTI⁵⁶². Ils y expliquent la **naissance du marketing** par "**l'appétit de domination sur les débouchés**"⁵⁶³ et la croissance du risque économique qui se caractérise par les phénomènes suivants :

561 LAUFER Romain, PARADEISE Catherine. *Le prince bureaucrate : Machiavel au pays du marketing*. Flammarion, 1982, 352 p..

562 BARANGER P., HELFER J.P., DE LA BRUSLERIE H., ORSONI J., PERETTI J.M. *Gestion : les fonctions de l'organisation*. Vuibert, 1985, 430 p..

563 id., ibid., p.90.

- * le délai qui sépare le commencement de toute activité de production du moment où les produits seront vendus s'allonge.
- * le capital investi dans un produit nouveau ne cesse de croître : à titre d'exemple le coût de la recherche et développement pour la lessive liquide peut s'élever à la fin des années 80 à 30 millions de Francs Français)
- * la production nécessite un équipement de plus en plus spécialisé uniquement utilisable pour le produit prévu.

Nous admettons donc que la finalité du marketing sera donc toujours de diminuer les risques pour l'entreprise en maîtrisant la demande.

Le terme "maîtriser" est à prendre ici dans le sens de "connaître", "comprendre", "avoir l'intelligence de" et non à la notion de "contrôle" trop réductionniste.

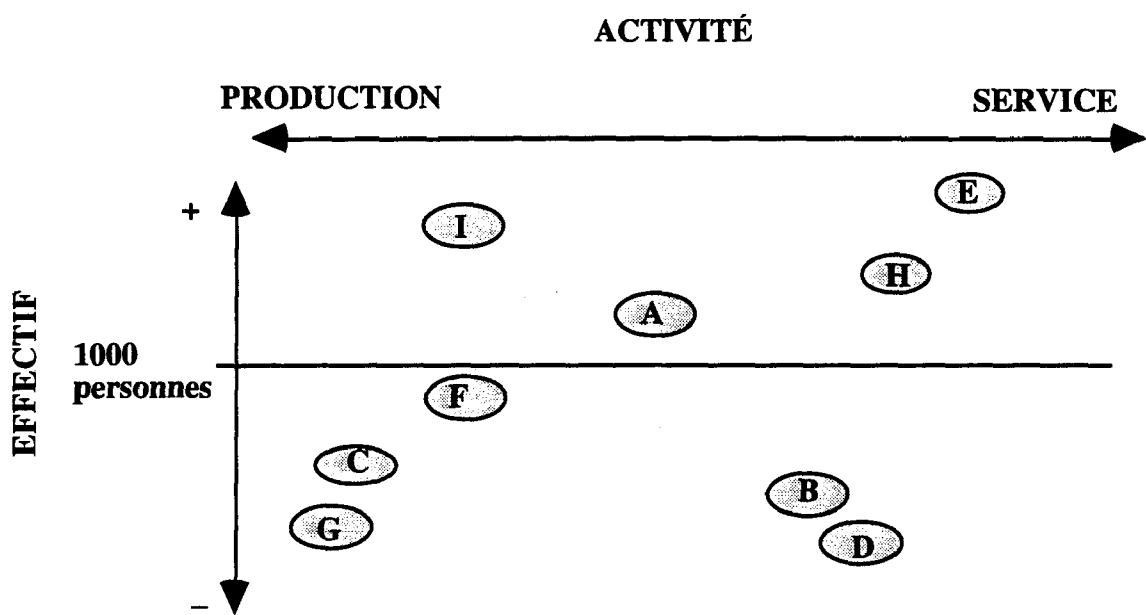
Nous remettons cependant en cause la version, que nous qualifions d'"angélique", du marketing qui consiste à faire croire que l'entreprise doit s'organiser pour maîtriser les risques pour le consommateur.

Cette dernière définition est selon nous, réservée au "marketing" du marketing. Nous verrons que la "théorie des conventions" par exemple permet de concilier ces deux points de vue apparemment opposés.

Le chapitre quatre permettra de faire le point sur le marketing d'un point de vue normatif, le chapitre cinq nous livrera le marketing "tel qu'en lui même". Notre base d'expérimentation sera constituée de neuf entreprises françaises.

Nous en faisons une très brève présentation dès dans le schéma ci-dessous.

Figure n° 47: Les neuf entreprises concernées par notre recherche



Ce schéma positionne les entreprises les unes par rapport aux autres selon deux critères évocateurs : la taille en effectif et l'activité. Nous en offrons une présentation détaillée en section 3.3.1.

CHAPITRE QUATRE : LES DOMAINES DU MARKETING FONDEMENTS ET PRATIQUES⁵⁶⁴

INTRODUCTION CHAPITRE 4

Le marketing est une fonction de l'organisation, le mot "fonction" étant pris au sens d'"un ensemble de missions et de pratiques ayant pour objectif commun la connaissance et maîtrise de la demande actuelle et potentielle".

Cette définition simple renvoie pourtant à une réalité multiforme et complexe. Nous allons tenter d'en définir les contours dans ce chapitre.

Nous nous appuyons en cela sur des ouvrages qui savent être clairs et rigoureux et qui constituent une référence dans l'enseignement en marketing.

Pour nous, ces manuels transmettent la vision "classique" du marketing à laquelle nous voulons nous référer.

Le choix de ces ouvrages revendique une certaine partialité. Il s'appuie aussi sur des critères variés qui sont : une parution ou une mise à jour récente, une recherche d'exhaustivité et la complémentarité entre eux.

Nous étudions ensuite les marketing que nous qualifions de "spécifiques"⁵⁶⁵ c'est-à-dire centrés sur des objets ou des domaines d'activité bien circonscrits.»

Nous terminons ce chapitre en confrontant des définitions du marketing dont regorge la littérature et nous proposerons ensuite la nôtre.

⁵⁶⁴ Nous avons emprunté ce titre à Alain JOLIBERT et Pierre-Louis DUBOIS cf :DUBOIS Pierre Louis et JOLIBERT Alain. *Le marketing, fondements et pratiques*. Deuxième édition. Économica, 1992, 900 p.

⁵⁶⁵ Un autre emprunt, celui-ci à Olibier BADOT et Bernard COVA in.BADOT Olivier et COVA Bernard. *Des marketing en mouvement : vers un néo marketing*. Revue Française du Marketing, n° 136

préoccupations du marketing stratégique soient prises en charge aux différents niveaux de l'organisation." 569.

Il y a bien mise en garde contre une rupture trop affichée entre analyse et mise en œuvre, malgré une présentation très manichéenne mais qui ne se veut peut être que pédagogique...

Pierre-Louis DUBOIS et Alain JOLIBERT, pour leur part décrivent⁵⁷⁰ le marketing stratégique comme la façon dont l'entreprise agit vis-à-vis de la concurrence, d'où :

- l'importance accordée aux conséquences à long terme ;
- la nécessité d'utiliser des éléments d'information sur l'ensemble de l'entreprise (ressources, publics, culture) ;
- la reconnaissance des rôles variés que peuvent jouer les différents produits/ marchés (courbe de vie) ;
- la mise en œuvre simultanée du marketing stratégique à différents niveaux de l'organisation ou domaines d'activité stratégique (DAS) et expriment bien ce souci que nous avons d'étendre la fonction à au moins une partie de l'organisation.

André MICALLEF⁵⁷¹ distingue "**focalisation stratégique**", concept défini comme suit : "Définition d'une stratégie pour chaque couple produit-marché : établissement d'une relation objectifs-moyens, choix d'une cible de clientèle et du groupe de concurrents directs et indirects." et **marketing opérationnel**, celui ci regroupant les composantes classiques du marketing-mix et la logistique : organisation évaluation et contrôle (audit marketing).

De même, peut on distinguer ou traiter à part "**l'idéologie**" ? Cette réflexion trouvera sa place en troisième partie : au delà des effets directement identifiables du management socio-économique sur les pratiques marketing, nous nous demanderons s'il est possible d'identifier une nouvelle façon de penser l'émergence de l'"orientation marketing" ?

Nous trouvons dans ces rapprochements une validation de notre proposition de refuser la rupture entre fonction marketing et fonction commerciale.

Nous rappelons donc notre conviction de l'existence d'une fonction commune, la **densité opérationnelle ou fonctionnelle** du contenu pouvant différer. Nous appelons fonction commerciale les missions à très haute densité commerciale et fonction marketing des missions à très haute densité marketing.

Notre conviction est que la tâche apparemment la plus commerciale comme l'organisation d'un linéaire en grande surface ou l'acte de vente d'un produit regorge

569 Id., ibid, p. 8.

570 DUBOIS Pierre Louis et JOLIBERT Alain. *Le marketing, fondements et pratiques*. Deuxième édition. Économica, 1992, 900 p., p.223.

571 MICALLEF André. *Le marketing, fondements, techniques, évaluation*. Les Essentiels de la Gestion. LITEC, 1992, 191 p.

d'informations de marketing stratégique. Inversement la mission la plus stratégique doit pour être véritablement efficace savoir intégrer la nécessité de la traduction en termes opérationnels.

1.1.2. La configuration de la fonction marketing

Notre mise en garde concernera la manière dont la fonction marketing est représentée dans l'organisation : ainsi, la fonction marketing n'est pas toujours portée par un département marketing mais peut aussi bien l'être par une direction commerciale ou un service de production. Nous allons voir quelles en sont les modalités. Nous n'entrerons pas dans les différents modèles d'explication de la structuration. nous retiendrons seulement que ces modèles s'organisent en trois catégories⁵⁷² :

- * Les modèles qui retiennent un **facteur explicatif unique** : le rôle du dirigeant pour H.CHANDLER, I. ANSOFF ou G. MUSSCHE ou l'environnement selon T. BURNS et G.M.STALKER, J. WOPDWARD, P.R. LAWRENCE et J.W. LORSCH ;
- * Les modèles qui effectuent la synthèse entre les deux facteurs explicatifs interne et externe. C'est le cas des modèles proposés par H.R. BOBBIT, J.D. FORD, J.R. MONTANARI, R.J. LITSCHERT et T.W. BONHAM ;
- * Les modèles qui "dépassent le cadre de la double causalité"⁵⁷³ proposés par RT. LENTZ, D. MILLER et P.H. FRIESEN, H. MINTZBERG.

Enfin, des recherches récentes comme celle de Hamid BOUCHIKHI et A DESREUMAUX abordent le problème de la structuration dans toute sa complexité et utilisent les **concept constructivistes** relatifs à d'autres processus de structuration pour les appliquer à la structuration des entreprises.

La théorie socio-économique des organisations peut être située dans cette dernière mouvance puisque son hypothèse fondamentale repose sur l'interaction entre structures et comportements qui répond à la "dimension incrémentale du processus de construction"⁵⁷⁴ du constructivisme.

Enfin, comme nous l'avons déjà présenté, dans la théorie socio-économique, l'**organisation évolue dans un environnement pertinent** qui se construit sous l'impulsion de la stratégie de l'organisation et à son tour pèse de façon plus classique sur l'élaboration de la stratégie de cette organisation.

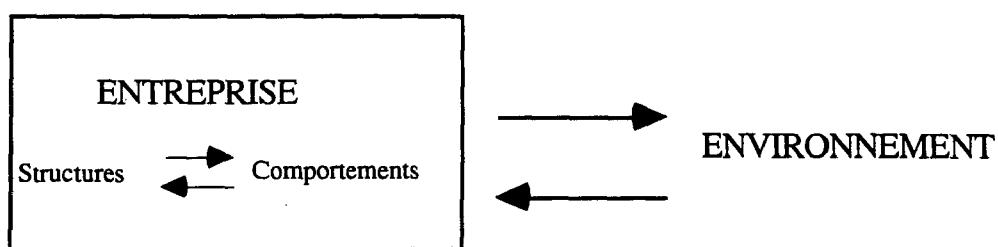
⁵⁷² NOBRE Thierry *La structuration des entreprises en phase de post-création/pre-développement. L'apport de l'intervention socio-économique, cas d'expérimentation.* Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Lumière LYON 2, 19 Mars 1993, 647 p.

⁵⁷³ Id. ibid., p.81.

⁵⁷⁴ Id., ibid., p.98.

On peut résumer cette double interaction par les schéma ci-dessous :

Figure 49 : La dimension constructiviste de l'Analyse Socio-Économique ⁵⁷⁵.



Thierry NOBRE explique l'entrée d'une organisation dans la phase post-création/pré-développement par la **mutation du contrôle du chef d'entreprise**. Celui-ci, par manque de temps le plus souvent, "pour faire face à cette situation de perte de contrôle met en place un troisième échelon hiérarchique.". Une organisation simple en forme de râteau se met alors en place.

On peut tirer du travail de recherche de Thierry NOBRE que la structuration correspond à une logique interne et que **tous les acteurs à ce stade participent directement ou indirectement à l'élaboration des structures de l'entreprise**.

Il semble aussi que les premières missions déléguées dépendent étroitement des compétences du dirigeant. Ainsi, dans le cas de d'une entreprise de truites fumées ⁵⁷⁶, le chef d'entreprise a nommé un responsable de la production car il avait très peu de connaissances dans ce domaine et s'intéressait principalement aux problèmes commerciaux.

Les structures se complexifient ensuite mais les modèles explicatifs évoqués à propos de la structuration sont toujours applicables.

Du point de vue de la fonction marketing, la structure d'organisation ⁵⁷⁷ s'analyse en termes de :

- **complexité spatiale** avec le critère de **différentiation horizontale et verticale** ;
- **formalisation** ou **standardisation** qui renvoie à la description des postes et des procédures ;
- **centralisation** (verticale ou horizontale) c'est-à-dire le lieu où s'effectue la prise de décision (marketing dans notre cas) dans l'organisation.

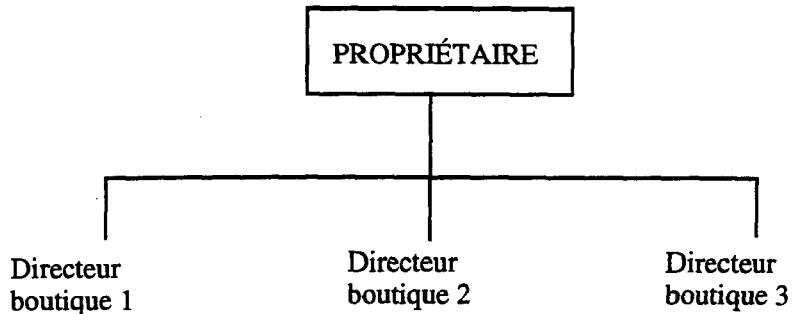
⁵⁷⁵ Id., *ibid*, p. 99.

⁵⁷⁶ Id., *ibid*, p.138.

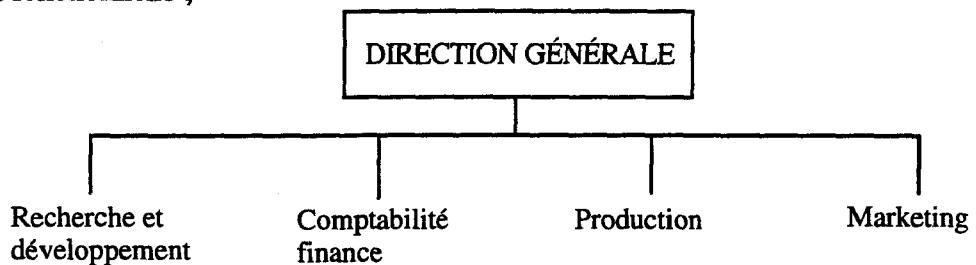
⁵⁷⁷ DUBOIS Pierre Louis et JOLIBERT Alain. *Le marketing, fondements et pratiques*. Deuxième édition. Économica, 1992, 900 p. pp. 298-306.

On identifie 578 des structures à complexité croissante en tenant compte des variables énumérées ci-dessus, nous en proposons des illustrations ci-dessous :

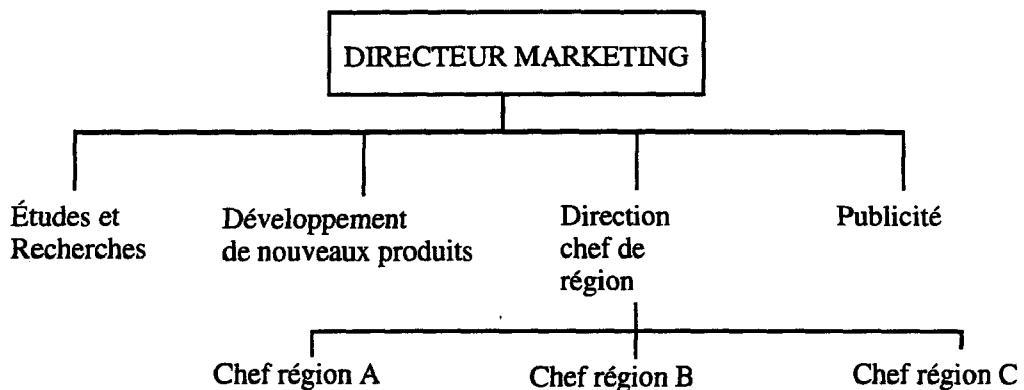
- structure simple ;



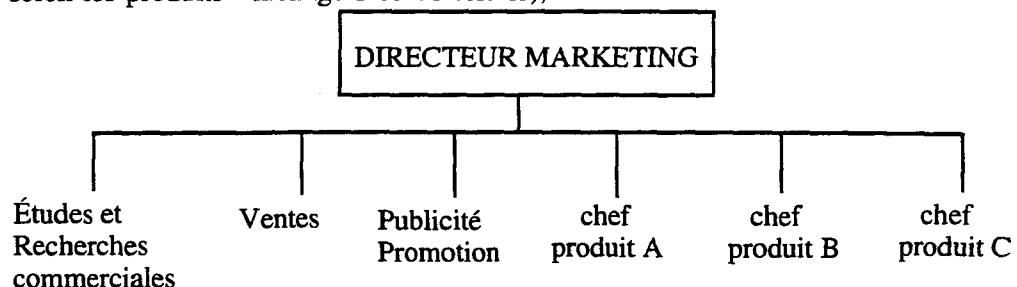
- structure fonctionnelle ;



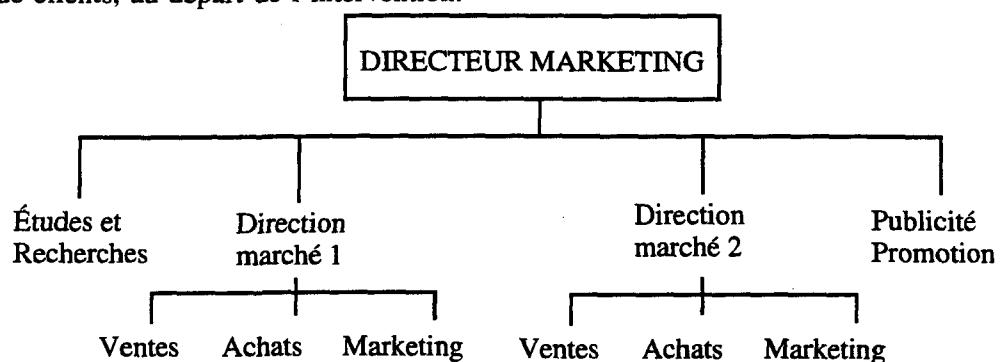
- avec adaptation géographique (cas des entreprises B, D, E, I et F, qui sont organisées en régions commerciales ou dans le cas de B : filiales internationales),



- avec **adaptation par produit** (cas de l'entreprise G qui a organisé sa force de vente selon les produits - ménagers ou de tôlerie),

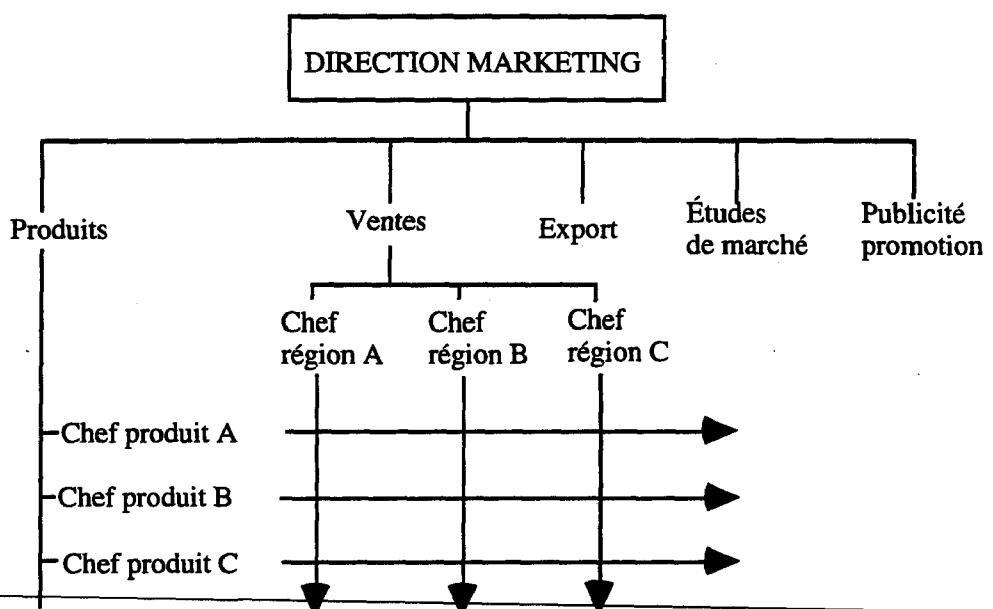


- avec **adaptation par marchés ou clients** (cas des entreprises A et C qui ont des commerciaux par marchés : entreprise C, par exemple, pour le marché ferroviaire ; entreprise A dont les commerciaux Réception étaient responsables d'un portefeuille de clients, au départ de l'intervention).



Dans la réalité, les situations sont parfois moins schématiques, ainsi A a également des boutiques qui correspondent à une structure par adaptation géographique. Et de fait, chez C, les marchés recoupent souvent les clients ou les produits ;

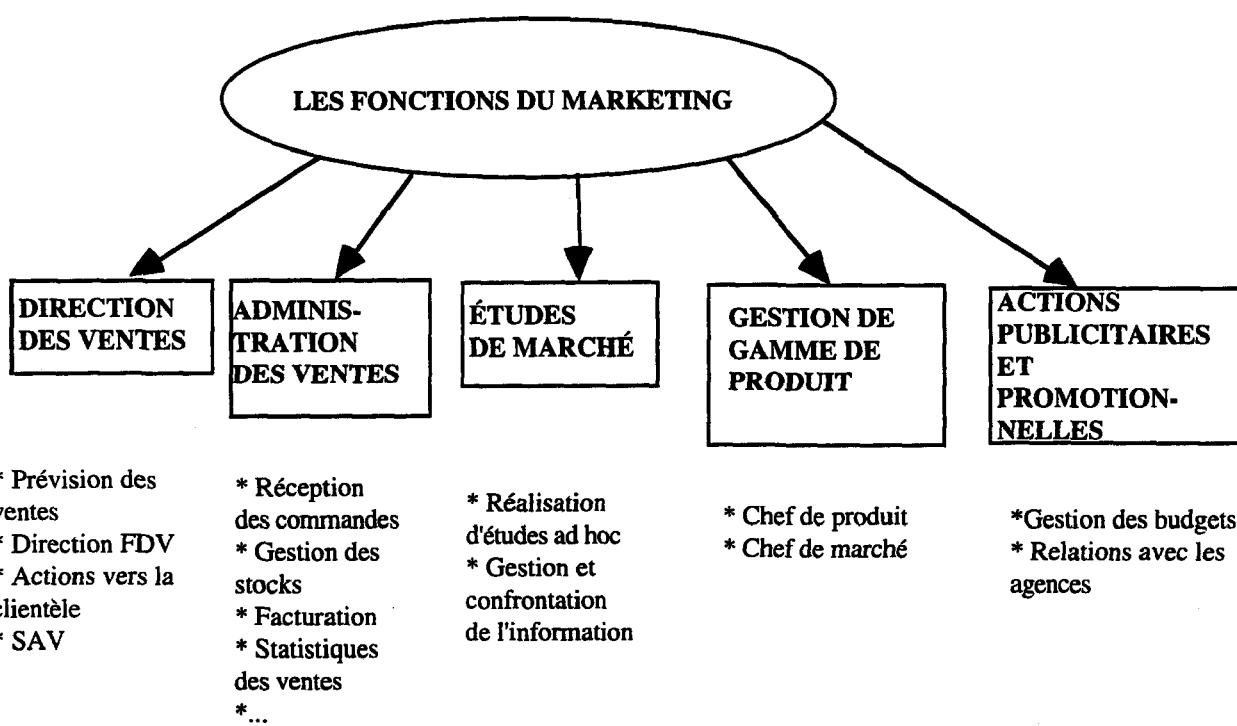
- d'organisation matricielle :



De la même façon, Gilles MARION et David MICHEL constatent⁵⁷⁹ qu'au départ, les deux missions du marketing, la conception de l'offre et l'action commerciale sont détenues par le fondateur, la délégation de l'action commerciale intervenant en général très tôt dans le développement de l'entreprise.

Dans le même temps, intervient l'émergence des autres fonctions ; deux d'entre elles vont être plus particulièrement en interaction avec la fonction marketing : il s'agit de la recherche et développement et de la production avec des rapports plus ou moins harmonieux comme on aura l'occasion de le constater dans la partie consacrée à l'analyse dysfonctionnelle des entreprises.

On peut donc schématiser l'ensemble de la fonction marketing comme suit :



Dès à présent, nous rappelons la présence de missions commerciales ou marketing qui sont souvent sous-traitées à l'extérieur, nous développerons ce point par la suite.

Notre problématique sera de voir si l'organisation par tâches, missions puis départements est bien en adéquation avec la "nouvelle donne" sociétale où, entre autres choses, la réactivité est de plus en plus demandée par le client/consommateur.

579 MARION Gilles et MICHEL David. *Marketing, mode d'emploi*. Les Éditions d'Organisation, 1990, 365 p.p.342-343.

C'est une des questions auxquelles nous tenterons d'apporter une réponse en troisième partie.

1.2. L'ACTIVITÉ MARKETING

Les principes fondamentaux qui sont au cœur de la démarche marketing sont de façon classique :

- l'adaptation permanente de l'entreprise aux évolutions de l'environnement,
- l'adoption d'une orientation de l'entreprise vers le client ⁵⁸⁰.

Pour cela, l'entreprise doit connaître son environnement externe, c'est-à-dire acquérir de l'information et formaliser une représentation pertinente de ses marchés.

Le marché est donc un concept-clé du marketing : c'est bien entendu ce mot (ou son équivalent anglais "market") qui a permis de forger le terme de marketing.

Nous noterons au passage notre attachement au mot marketing, même s'il est d'origine anglaise et vient à l'encontre de toutes dispositions pour la protection de la langue française. La vitalité de ce terme et le peu de succès des propositions francisantes (qui sont d'ailleurs plutôt d'origine québécoise) de "mercatique" ou de "marchéage" illustrent la prégnance de la recherche et de la pratique anglo-saxonne en ce domaine. L'adoption de termes est apparemment en étroite corrélation avec l'investissement du pays dans le domaine ou la discipline, on peut ainsi penser à logiciel, mot français qui a facilement supplanté le terme anglais software en informatique).

1.2.1. Le marché

1.2.1.1. Définition

Le marché est traditionnellement défini en marketing selon deux optiques :

- * l'**optique offreuse** : il s'exprime alors en volume ou quantité de biens consommés sur une période donnée ;
- * selon l'**optique consommateur**, qui renvoie au concept d'"ensemble évoqué" ⁵⁸¹, de catégorie spécifique de marques que le consommateur intègre dans son choix.

⁵⁸⁰ Id., *ibid.*, p.13.

⁵⁸¹ DUBOIS Pierre Louis et JOLIBERT Alain. *Le marketing, fondements et pratiques*. op.cit.

Cette dualité fréquemment admise nous pose problème comme nous le développerons par la suite : est-il vraiment possible de distinguer comme deux entités distinctes l'offreur et le consommateur ? Cette alternance de comportements ne nous semble pas validée par l'observation des faits.

C'est ce que remarquait déjà Henri SAVALL en 1975⁵⁸², quand il parlait du "citoyen-producteur éclaté" et constatait la coupure entre "vie au travail" et "vie hors du travail". La théorie socio-économique des organisations s'est bâtie sur le refus de cette dichotomie considérée par Henri SAVALL comme une "imposture de l'esprit"⁵⁸³.

Nous reviendrons souvent au cours de notre thèse sur cette notion essentielle à notre démarche et fondatrice de la théorie socio-économique des entreprises et des organisations.

Selon Henri SAVALL⁵⁸⁴ "l'homme citoyen est l'objet d'une grande sollicitude", "l'homme consommateur reçoit un luxe d'informations" alors que "l'homme producteur n'a pas bénéficié d'un traitement équivalent. Les mesures et les pratiques tendant à augmenter sa responsabilité et à améliorer ses conditions de travail sont notoirement insuffisantes."

Un des objectifs de la recherche de Henri SAVALL sera donc de trouver les moyens de réduire ce décalage en développant "la responsabilité sociale de l'entreprise". Ces propositions ont été développées par Martha Margarita FERNANDEZ dans sa thèse⁵⁸⁵.

Sans en remettre en cause la finalité, nous apporterons tout de même une nuance à l'analyse : celle-ci trouvait toute sa pertinence en 1975, période de plein emploi, nous nous demandons si 20 ans plus tard, il ne faut pas mesurer les propos critiquant les conditions de travail du producteur et ceci pour deux raisons :

* il y a eu des améliorations notoires sur lesquelles nous ne nous étendrons pas

* les difficultés du marché de l'emploi font qu'il faut compter avec un "troisième homme" : celui qui n'est ni producteur, ni presque plus consommateur faute de pouvoir d'achat ; le "demandeur d'emploi".

Cette mutation de notre société montre bien la nécessité pour le marketing à se remettre en cause pour asseoir sa légitimité dans un contexte radicalement différent de celui de son plein développement : les "trente glorieuses".

Le marché se décompose en général en deux sous-ensembles : le marché potentiel avec le marché actuel et ~~les prospects et enfin~~, les non consommateurs absolu.s.

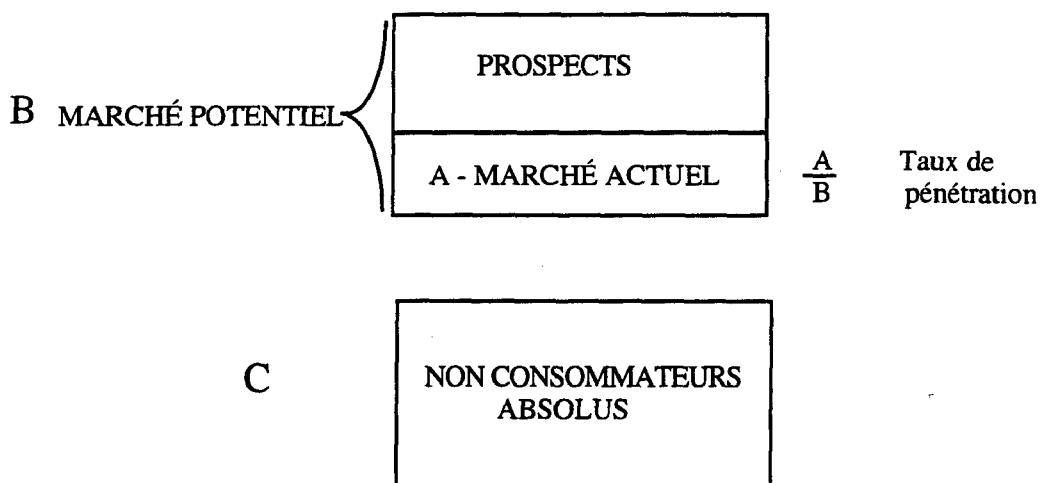
582 SAVALL Henri. *Reconstruire l'entreprise, analyse socio-économique des conditions de travail*, DUNOD 1979, 275 p., pp.9-10.

583 SAVALL Henri. *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Nouvelle édition augmentée DUNOD, 1989, 275 p., p.197. On peut également se référer à la thèse pour le Doctorat de troisième cycle en Sciences de Gestion de l'Université Lumière LYON 2 de Martha Margarita FERNANDEZ : "Interactions entre conditions de vie au travail et conditions de vie hors du travail. Applications à des cas d'innovation socio-économique" Juillet 1984, 436 p.

584 SAVALL Henri. *Reconstruire l'entreprise, analyse socio-économique des conditions de travail* op. cit, pp.10-11

585 FERNANDEZ Martha Margarita *Interactions entre conditions de vie au travail et conditions de vie hors du travail* thèse pour le Doctorat de troisième cycle en Sciences de Gestion de l'Université Lumière LYON 2

Figure 50 : La décomposition du marché.



Quand par la suite, nous ferons allusion au marché, il s'agira de cet ensemble. En effet, pour une grande partie des domaines que nous identifierons comme ceux du marketing, il nous paraît opportun de ne pas faire de catégories de façon anticipée, qui pourrait être préjudiciable à la fertilité de pratiques comme la "veille" ou la remontée d'informations. En effet, nous faisons l'hypothèse que la connaissance de l'environnement externe passe par une remontée d'informations vers l'entreprise qui ne doit pas négliger les "abords" des marchés déjà identifiés dans la stratégie actuelle de l'entreprise.

La théorie socio-économique propose le concept de "**marché caché**" dans le sens où l'**interaction** entre l'organisation et son environnement externe peut favoriser l'émergence de "micro-marchés" ou de marchés jusque là ignorés mais qui peuvent être à l'origine de développement commercial.

On distingue, dans le marché, trois catégories d'agents :

* **Les acheteurs** avec :

- celui qui influence l'achat : le prescripteur,
- celui qui prend la décision,
- celui qui réalise l'acte d'achat au point de vente,
- celui qui entretient et répare ;

et

* **Les offreurs** avec :

- La situation de monopole (EDF),
- La situation d'oligopole (l'offre est constituée par un petit nombre d'agents),
- La situation de concurrence (les offreurs sont nombreux et tendent vers l'atomisation) ;

enfin :

* **Les autres intermédiaires** :

- l'État, qui promulgue les réglementations sur les conditions de fonctionnements du marché,

- Les administrations privées, chambres de Commerce par exemple,
- Les associations privées comme les associations de consommateurs,
- Les institutions financières, banques, sociétés d'assurance (ex : la COFACE),
- Les organismes internationaux.

La multiplicité des intervenants sur le marché nous renvoie aux différentes classes de l'échange proposées par BARTELS.

C'est l'ensemble de ces entités qui peuplera ce que nous définissons dans la théorie socio-économique des organisations comme **l'environnement pertinent** de l'organisation.

Nous allons nous arrêter sur quelques définitions :

Dans la théorie socio-économique, l'entreprise est un acteur stratégique qui évolue dans un **ENVIRONNEMENT PERTINENT** c'est à dire dont il construit les contours de façon interactive dans sa propre stratégie. **L'ENVIRONNEMENT PERTINENT** est donc un sous-ensemble de **l'ENVIRONNEMENT EXTERNE**.

La théorie socio-économique définit **l'ENVIRONNEMENT EXTERNE** comme l'ensemble des acteurs économiques hors de l'organisation dont les impacts ont des effets directs, indirects, diffus, induits sur l'organisation.

l'ENVIRONNEMENT INTERNE est alors l'ensemble des ressources actives de l'organisation, c'est à dire la ressource humaine ou les salariés-producteurs ou les acteurs internes. La relation d'échange entre l'organisation et son environnement interne se concrétise par des entrées (les compétences des salariés, leurs objectifs individuels et l'ensemble du "bagage" de leur vie hors du travail) et des sorties : notamment la contribution individuelle et collective à la finalité de l'organisation.⁵⁸⁶.

Nous positionnons de la façon suivante **environnement externe, environnement pertinent et marché**.

586 Définitions empruntées à Anne BOGE in BOGE-BLANC Anne. *Gestion innovante des organisations de service public*, thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion, sous la direction de Henri SAVALL, Université LUMIÈRE LYON 2, Février 1992, 927 p. mais ces concepts sont proposés dès 1975 par Henri SAVALL in *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*. op. cit.

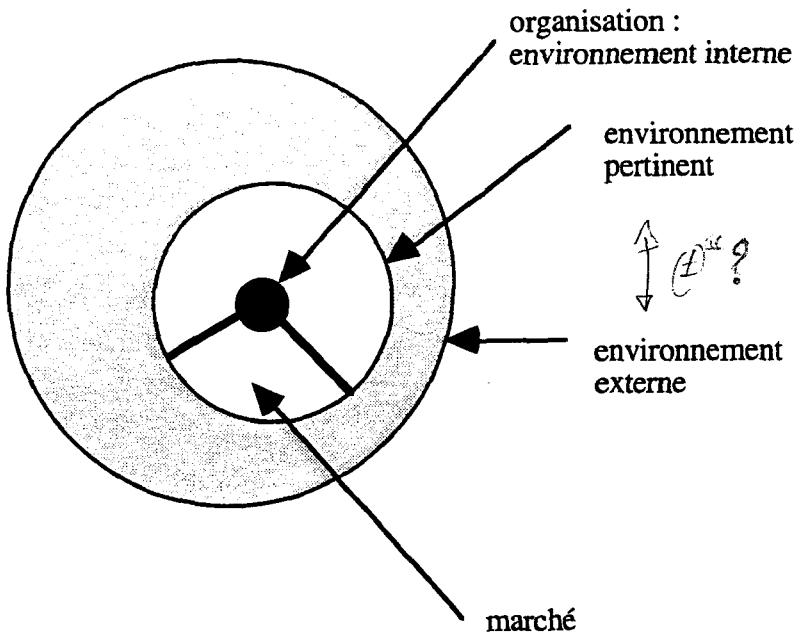


Figure 51 : l'organisation dans son environnement

Dès à présent, on notera qu'il existe deux grandes catégories de marchés : le **marché des entreprises** dit "business to business" et le **marché des consommateurs**. Si dans la pratique, ces deux marchés sont étroitement liés, les comportements et les règles y sont différents comme on aura l'occasion de le remarquer. Nous nous efforcerons toujours de rechercher les invariants de fonctionnement plutôt que les différences. Nous proposons une amorce de cette approche dès la section 1.4.

1.2.1.2. La demande

Le marché se définit avec la demande. La demande peut se caractériser comme : l'**expression des intentions d'achat d'un bien ou d'un service destinées à satisfaire les besoins solvables des différents agents économiques** (producteurs, consommateurs, administrations, exportateurs) en qualité de consommateurs de ce bien ou ce service.

La demande présente un **caractère collectif**⁵⁸⁷. Elle est exprimée dans la théorie économique sous la forme d'une fonction faisant apparaître à un moment donné les quantités demandées aux différents prix : cette fonction définit l'élasticité de la demande par rapport aux prix.

De façon plus récente, on calcule l'élasticité de la demande aux variations marketing (c'est-à-dire à la variation de l'effort publicitaire, à la variation de la qualité du produit). C'est plutôt ce type d'évaluation qui nous intéresse compte tenu des évolutions qui sont observables

⁵⁸⁷ DUBOIS Pierre Louis et JOLIBERT Alain. *Le marketing, fondements et pratiques*, op cit. , p. 42, et bien d'autres.

quant au classement du prix dans les critères d'achat. Il est notable que pour beaucoup de biens, sa place recule au profit de la qualité et du service associé à la vente.

C'est justement cette évolution dans le comportement d'achat que nous allons observer et qui est un des piliers de la nouvelle donne sociétale.

1.2.1.3. Le comportement d'achat

Le comportement d'achat est indubitablement lié au marché et permet de mieux en comprendre les mécanismes : "Les hommes du marketing s'attachent donc moins à trouver une définition irréfutable du marché qu'à en comprendre la structure et le fonctionnement du point de vue de la demande" ⁵⁸⁸.

1.2.1.3.1. L'évolution du comportement d'achat

Nous étudierons tout d'abord l'évolution des modes de vie, les données de cette évolution étant souvent recensées comme suit ⁵⁸⁹ :

La croissance démographique se ralentit donc la France vieillit et vieillira davantage. Un autre phénomène est la solitude qui touche un nombre croissant d'individus (les sociologues parlent de monoménages).

On peut aussi observer la place grandissante de la population immigrée et le déclin des professions indépendantes avec la montée des salariés qui s'accompagnent de l'accroissement du travail féminin et l'augmentation du niveau d'éducation. On note aussi de nouvelles formes d'urbanisations (ville centre-banlieue - communes rurales périphériques, ...).

Tous ces facteurs provoquent ou accompagnent des évolutions en termes de comportements qui se traduisent par :

- une montée de l'individualisme,
- une autonomie croissante des enfants et des adolescents,
- une redistribution du rôle des sexes au sein du couple et la transformation du foyer comme l'addition des projets individuels de chacun des membres qui le composent.

La lame de fond de la consommation de ces dernières années est donc **l'accroissement de la consommation individuelle**.

La question que nous poserons au vu de ce bilan sera : **comment une activité touchant d'aussi près à des phénomènes ayant subi de telles transformations pourrait elle garder son attrait et sa vitalité sans remettre en cause ses concepts fondateurs et les pratiques qui les accompagnent ?**

Nous espérons y apporter des éléments de réponse avec cette recherche.

588 DUBOIS Pierre Louis et JOLIBERT Alain. *Le marketing, fondements et pratiques*, op cit.

589 MARION Gilles et MICHEL David. *Marketing, mode d'emploi* op.cit., pp. 29-35.

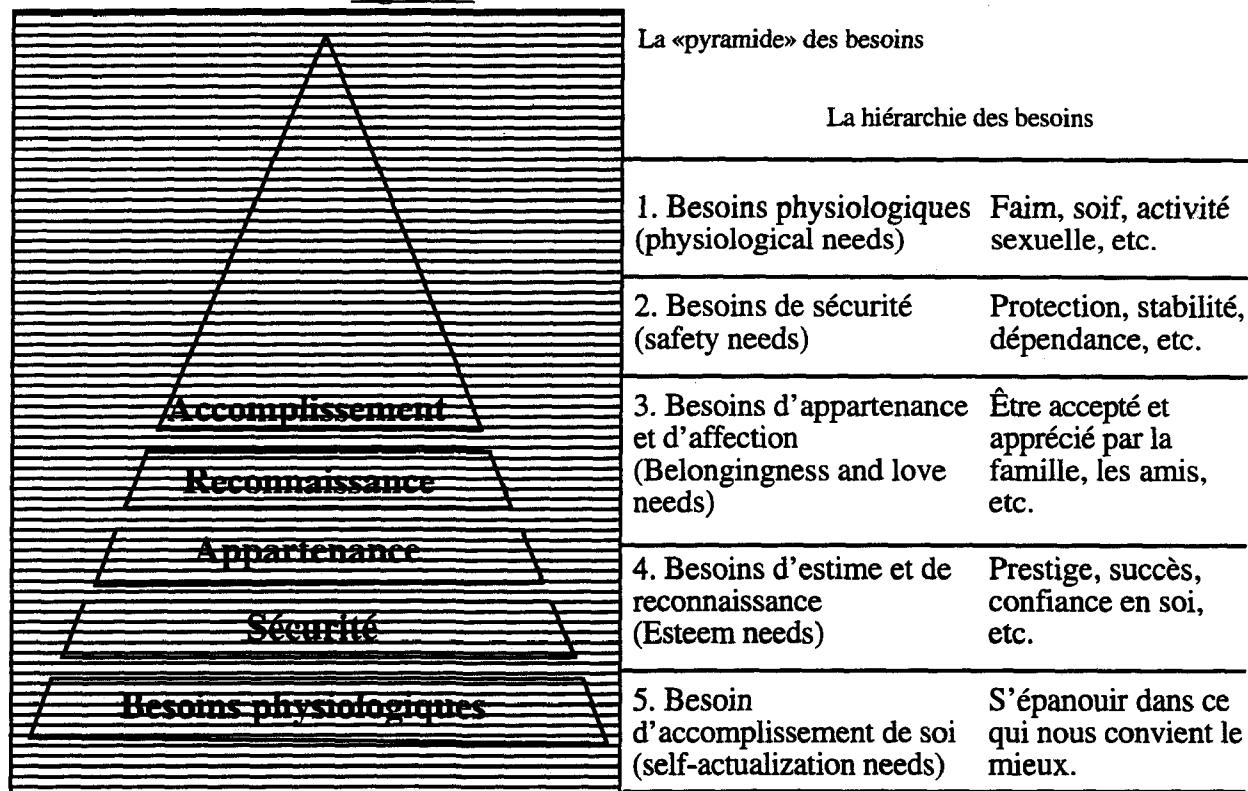
Nous allons maintenant recenser les concepts centraux à l'analyse du comportement d'achat.

1.2.1.3.2. Des concepts-clé du comportement d'achat

Il existe de nombreuses théories sur les besoins, les désirs certes très utiles pour la clarté de la description du phénomène ou pour son éventuelle manipulation mais qui nous apparaissent peu en prise directe avec la réalité, elles sont d'ailleurs souvent mises en cause par des théories plus interactivistes.

Nous avons retenu trois théories : la plus connue est celle de MASLOW (Figure 52) avec la hiérarchie des besoins schématisée sous la forme d'une pyramide. À la suite de Gilles MARION et David MICHEL⁵⁹⁰, nous soulignerons la réduction à laquelle nous conduit une telle représentation. "De nombreux travaux ethnologiques montrent que, dans certaines sociétés primitives proches de ce que nous appelons aujourd'hui le minimum vital, il existe cependant un surplus de richesse incompressible (la part de Dieu, la part du sacrifice) permettant d'effectuer des dépenses improductives".

Figure 52 : Les besoins selon MASLOW.



590 Id.,ibid., p.42.

Une autre théorie connue et reconnue est celle de KEYNES avec la théorie des besoins absolus ou besoins saturables et des besoins relatifs ou insatiables qu'il définit ainsi : "leur satisfaction nous fait planer au dessus de nos semblables et nous donnent un sentiment de supériorité vis-à-vis d'eux, plus le niveau général s'élève, plus on cherche à le dépasser" ⁵⁹¹. Nous nous interrogerons sur la notion de "saturation" du besoin : l'homme de nos sociétés dites "avancées" s'arrête-t-il de manger quand il n'a plus faim ou se vêt-il seulement pour ne pas avoir froid ? L'idée que le besoin est relatif à la communauté dans laquelle on se situe nous paraît très intéressant : seulement, s'agit-il bien de besoin ou de désir dans ce cas ?

ABOTT et PLANCHON proposent la distinction entre **besoins génériques** (le transport individuel autonome par exemple) et **besoins dérivés** (l'automobile dans ce cas). On retrouve dans cette théorie la difficulté à définir les contours du nécessaire et du "superflu". La difficulté est grande à définir et positionner **besoin, désir, vouloir, motivation**.

Ces concepts sont pourtant au centre de l'activité marketing puisqu'ils sont les ressorts avec lesquels jouent les actions marketing et commerciales.

Une notion également proche et très utilisée en marketing est la notion d'**attitude** qui peut se définir comme "la prédisposition à percevoir ou à agir d'une manière favorable ou défavorable vis-à-vis d'un objet ou d'une idée". Selon les auteurs, on peut attribuer trois dimensions à l'attitude :

- une **dimension cognitive** : "ce que je crois" ensemble des croyances à propos d'un objet,
- **dimension conative** : "ce que j'ai l'intention de faire" liée à l'action,
- **dimension affective** : "ce que j'aime" faveur accordée à l'objet ou à la marque.

Tous ces concepts et leurs définitions illustrent les disciplines différentes auxquelles le marketing a trouvé ses sources et ses méthodes de travail. C'est pourquoi, nous n'entrerons pas plus avant dans ces notions et leur exploitation qui relèvent avant tout de la psychologie et de la sociologie.

1.2.1.3.3. Les facteurs influençant le comportement d'achat individuel

Nous citerons les facteurs qui peuvent être la trame d'une grille de lecture de l'environnement sociétal. Nous retiendrons deux catégories de facteurs : individuels et d'environnement ⁵⁹².

Les facteurs individuels peuvent être :

- la **personnalité** qui peut se définir comme la configuration unique des caractéristiques, croyances, comportements, habitudes de l'individu ;
- le **style cognitif** qui est la façon dont les individus traitent les informations ;

⁵⁹¹ LAMBIN Jean Jacques. *Le marketing stratégique, fondement, méthodes et applications* op. cit., p.43.

⁵⁹² DUBOIS Pierre Louis et JOLIBERT Alain. *Le marketing, fondements et pratiques*, op cit. , pp. 63-156.

- le **style de vie** ;
- le **risque perçu** : qui renvoie à la théorie du même nom selon laquelle, chaque achat comporte un certain nombre de risques pour l'acheteur, celui ci va les évaluer avant de passer à l'acte : risque de perte financière, risque de perte de temps, risque physique, risque psychologique si l'achat n'est pas bon.

Parmi les facteurs d'environnement, on retiendra :

- les **facteurs socio-démographiques** ;
- le **groupe de référence** qui se définit comme un groupe actuel ou imaginaire qui influence positivement ou négativement l'évaluation, l'aspiration et le comportement d'un individu ;
- la **famille** ;
- l'**environnement économique**.

1.2.1.3.4. Le processus d'achat

Le processus en tant que tel est souvent décrit selon le schéma suivant⁵⁹³ :

Figure 53 : Le processus d'achat.

reconnaissance du problème → recherche de l'information → évaluation de l'information → décision d'achat → comportement après achat (et utilisation)

Nous avions déjà évoqué le rôle de l'information dans l'activité marketing et nous pouvons constater qu'il est aussi très important pour l'acheteur. Faire du marketing est donc extraire de l'information mais aussi en donner. Ceci nous rapproche du concept d'"échange" et valide son importance pour le marketing.

Le marketing s'intéresse aussi de très près aux comportements de réponse de l'acheteur :

La réponse peut être définie comme : "toute activité mentale ou physique de l'acheteur⁵⁹⁴ suscitée par un incitant", elle se fait selon trois modes⁵⁹⁵ :

- le **mode cognitif** qui met en cause les informations détenues et la connaissance. La réponse cognitive peut être mesurée par différentes méthodes : la notoriété, la mémorisation

⁵⁹³ KOTLER Philip, et DUBOIS Bernard. *Marketing management, analyse, planification et contrôle*. Publi Union, troisième édition, 1977, 558 p., p. 195.

⁵⁹⁴ LAMBIN Jean Jacques. *Le marketing stratégique, fondement, méthodes et applications* op. cit., p. 101.

⁵⁹⁵ Id. ibid., pp. 101-120.

publicitaire, l'analyse dynamique de la mémorisation (fonction du temps), l'analyse des perceptions de similarités (positionnement d'un produit parmi un ensemble connu) ;

- le **mode affectif** qui concerne l'attitude et le système d'évaluation : la réponse affective se mesure avec des échelles comme l'échelle de LIKERT, d'OSGOOD ou d'échelle d'intention ;
- le **mode comportemental lié à l'acte d'achat** : la réponse comportementale se mesure avec les statistiques de vente du produit ou de la marque. On peut analyser les habitudes d'achat avec la description de l'acquisition (dernière marque achetée-quantité-lieu d'achat), de l'utilisation (quantité consommée-type d'usage), ou de la possession (mode de conservation-quantité).

Nous identifions ici en quelques lignes (très réductrices) un domaine très important en marketing, thème mobilisateur pour la recherche et l'activité en entreprises : c'est en effet à partir de la **réponse du consommateur** que se définissent souvent les actions marketing.

Cette analyse met aussi en lumière la très forte interaction qui existe entre l'organisation et les agents du marché. Ce **processus incrémental de construction de l'offre** est au cœur de nos propositions en troisième partie pour un marketing interne/externe innovant.

1.2.1.3.5. Cas de l'achat industriel

L'**achat industriel** se définit par la **transaction entre organisations**. C'est une demande dérivée (qui introduit la notion de filière) avec des spécificités. Ces spécificités contiennent selon nous des éléments qu'il serait intéressant d'étendre à l'ensemble des relations clients-fournisseurs même pour les produits de grande consommation. C'est le cas de la **personnalisation de la relation au moment de l'achat** ou des **compétences de négociateur de l'acheteur**.

Ainsi, le client industriel peut être multiple : client direct et client de client, organisé en structure collégiale et souvent acheteur professionnel.

Le produit industriel est bien défini (avec des spécifications), souvent d'importance stratégique (cas d'investissement en parc machine par exemple) et destiné à un grand nombre d'utilisations.

L'achat industriel présente les particularités suivantes :

- un **processus d'achat** : à partir de l'anticipation ou de la reconnaissance d'un problème, l'acheteur détermine les spécifications et les quantités nécessaires, c'est ensuite la recherche de fournisseurs potentiels puis le recueil et l'analyse des offres et des soumissions, enfin le choix du fournisseur avec le contrôle et l'évaluation des performances ;
- le **centre d'achat** : on peut distinguer l'acheteur à proprement parler, l'utilisateur (ingénieur de production par exemple), le **prescripteur** (bureau d'études), le **décideur-paileur** (le dirigeant), les filtres (sources d'influence informelles) ;
- le **besoin** qui revêt une **dimension technique** (adéquation du produit à la production), une **dimension financière** (coût, coût du transfert, mise en œuvre, délais et conditions de paiement), une **dimension assistance** (Service Après-Vente, aide à la mise en œuvre), une

dimension information/sécurité (accès à l'innovation), une dimension psychosociologique (rapports de dépendance-comptabilité des modes d'organisation).

Nous avons donc vu, au cours de cette section 1.2.1., que la finalité classiquement attribuée à la fonction marketing est de comprendre le comportement d'achat des acteurs qui constituent le marché actuel ou potentiel.

Pour cela, nous avons vu qu'il existe différentes méthodes qui vont de la plus empirique (discussion à bâtons rompus lors d'une visite client) à la plus sophistiquée (sous-traitance d'études comportementales par des sociétés spécialisées).

C'est sur ce continuum que nous allons nous appuyer : selon nous, le marketing commence à la relation la plus élémentaire avec le client, comme le passage en caisse pour aller jusqu'à l'analyse informatique de données agrégées.

Ce sont ces méthodes qui définissent l'action stratégique auxquelles nous allons nous intéresser maintenant.

1.2.2. L'action stratégique

1.2.2.1. Dans quel champ se situe-t-elle ?

Beaucoup de termes qualifient l'environnement externe de l'organisation et constituent une source d'indicateurs pour mieux structurer sa vision de l'environnement. On peut retenir : "l'Univers" de l'activité de l'entreprise (on parle de l'"univers du sport") ou l'"industrie" qui est définie par Michael PORTER⁵⁹⁶ comme l'"ensemble des entreprises proposant des produits ou des services considérés comme de proches substituts les uns des autres" et se caractérise par :

- la concentration : nombre de concurrents ;
- la maturité : cycle de vie du produit ;
- le degré de mondialisation.

Une autre notion est celle de "marché servi"⁵⁹⁷, qui se définit par la conjonction des éléments suivants :

- une définition précise des produits et services en cause ;
- une définition des types de clients concernés par les efforts marketing de l'entreprise ;
- un ensemble de concurrents définis et dénommés ;
- l'aire géographique considérée.

⁵⁹⁶ PORTER Michael. *Choix stratégiques et concurrence*. Paris, Economica, 1982.

⁵⁹⁷ MARION Gilles et MICHEL David. *Marketing, mode d'emploi* op.cit., p.93-94-95.

Nous la situerons dans le champ de l'environnement pertinent tel que nous l'avons défini.

1.2.2.2. La segmentation

C'est le noyau dur de la stratégie marketing, la clé de voûte de la démarche marketing. Elle se définit ainsi :

- * en marketing, c'est le processus par lequel sont repérées et réalisées les possibilités de découpage d'un marché en parties homogènes (à partir de critères définis a priori) ;
- * en statistique, c'est la méthode permettant l'analyse de populations importantes d'individus auxquels correspond un nombre important de variables, variables explicatives et variables à expliquer. Ainsi, des sociétés d'assurance associent le prénom, l'origine sociale et l'âge de leur client.

On définit généralement trois grands types de segmentations :

- * La **segmentation stratégique** qui va permettre de définir les DAS (domaines d'activités stratégiques), ensemble d'activités homogènes selon trois critères :
 - les grandes fonctions remplies par le type de produit,
 - les grandes catégories de clients identifiés,
 - les technologies capables de répondre aux fonctions ;
- * La **segmentation d'offre** qui permet de découvrir une catégorie de clients pour lesquels il est possible d'imaginer une offre distincte et adaptée sans affecter l'organisation de l'entreprise ;
- * La **segmentation d'action commerciale** pour s'adresser à un ensemble de clients d'une manière particulière sans offre nouvelle ou modification de l'offre existante.

1.2.2.3. Les critères de segmentation

Les critères généralement utilisés pour la grande consommation sont :

- les **caractéristiques de l'utilisateur et de l'acheteur du foyer** : géographiques (région, habitat, type d'agglomération, climat, ...), socio-démographiques (âge, sexe, taille du foyer, niveau de revenu, nombre d'enfants, catégorie socio-professionnelle, niveau d'instruction, ...), styles de vie (tel que définit par le Centre de Communication Avancée ou la COFREMCA) ;

- les caractéristiques liées à l'achat et à l'utilisation du produit (fonctions du produit, technologies utilisées, bénéfices recherchés dans le produit, fréquences d'utilisation, préférence pour un circuit de distribution, rôle de la marque, ...);

Et pour le milieu industriel :

- la nature des activités des clients (secteur d'activité, type de marché, technologies employées, composition de l'outil industriel, niveau d'intégration verticale, niveau d'internationalisation, fonction assurée par l'offre du fournisseur);
- les caractéristiques des clients (composition du centre d'activité, importance du prix comme facteur d'achat, importance accordée à l'intensité des services, position du client sur son marché, propension à l'innovation...).

Nous n'entrerons pas dans le détail des techniques de segmentation ni ne remettrons en cause cette méthode, nous ferons seulement deux grandes remarques :

La segmentation est par essence "artificielle" et nous renvoie aux problèmes évoqués en première partie de la difficulté à mettre la matière humaine en chiffres⁵⁹⁸, elle est donc à manipuler avec précaution. Il ne s'agit pas non plus d'oublier que la segmentation ne signifie en aucune façon cloisonnement étanche entre segments identifiés. Comme nous l'avons déjà dit, il existe des zones grises, des recouvrements, des intersections certainement sources de développement commercial.

Nous n'insisterons pas sur la remise en cause de techniques comme le "mapping" qui peuvent conduire dans leur désir de clarté à des interprétations abusives de la réalité.

La segmentation est donc un des outils privilégiés du marketing puisqu'elle donne à l'entreprise une grille de lecture de son marché. En tant qu'outil puissant, elle présente des risques de dérives importants dans l'utilisation qu'on peut en faire.

Nous garderons tout au long de notre recherche cette notion de risque associée à l'utilisation de certaines techniques.

1.2.2.4. La stratégie marketing

Le marketing stratégique a pendant longtemps été en concurrence dans les entreprises avec la planification stratégique, l'apparition de cette dernière dans les années soixante a coïncidé avec une période de scepticisme vis-à-vis du marketing, puis les insuffisances constatées de la planification périodique ont permis de renouveler l'intérêt pour le marketing stratégique. Nous pouvons résumer ces périodes par le tableau ci-dessous :

⁵⁹⁸ BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent. *De la justification : les économies de la grandeur*. NRF essais, Gallimard, 1991, 483 p.

Figure 54 ⁵⁹⁹ : Marketing et planification.

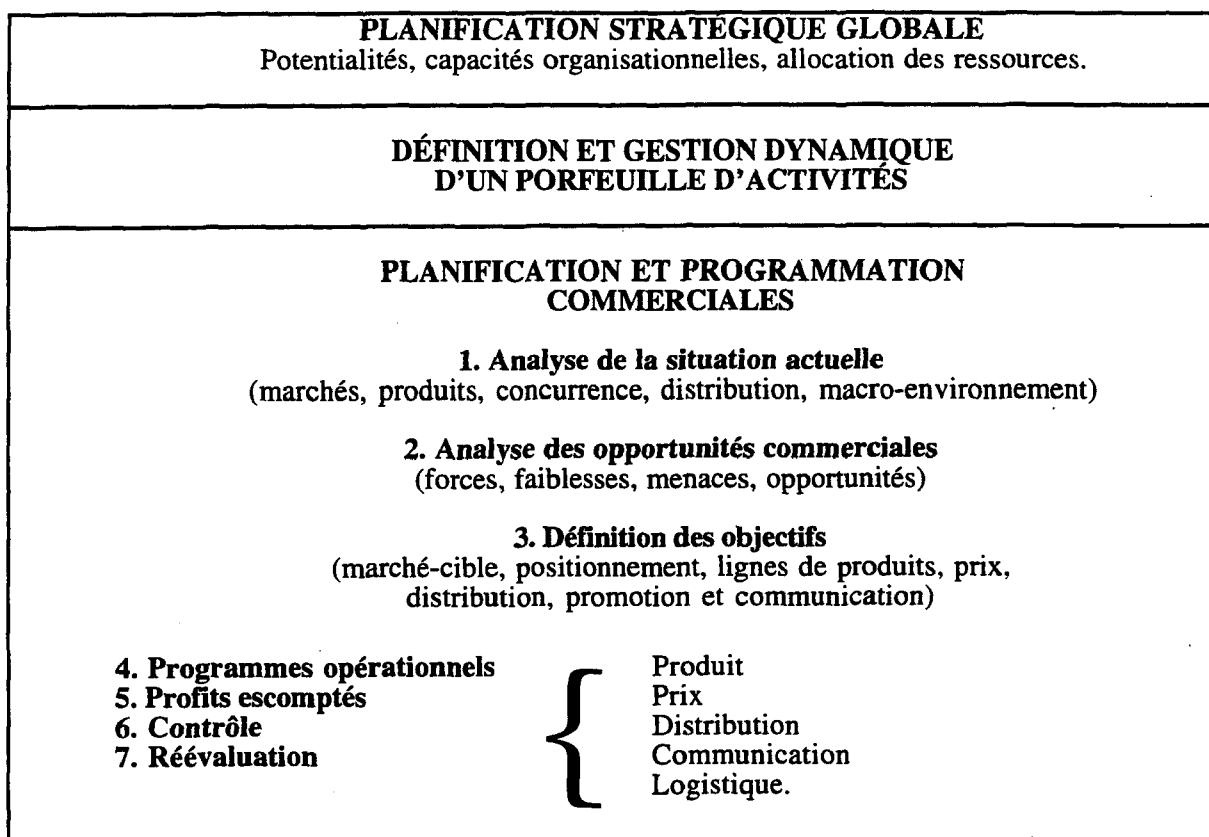
Étapes	Budget - Contrôle	Planification à long terme	Planification stratégique	Management stratégique
Caractéristiques Centre d'intérêt	Contrôler les écarts et gérer la complexité.	Anticiper la croissance et gérer la complexité.	Changement d'orientation stratégique et capacité	Faire face aux surprises stratégiques et aux menaces et développement rapide.
Hypothèses	Le passé se reproduit	Les trends passés se poursuivent.	Les nouveaux trends et les discontinuités sont prévisibles.	Les cycles de planification ne permettent pas de faire face à des changements rapides.
Processus	Périodique.	Périodique.	Périodique.	Temps réel.
Période	À partir de 1900.	À partir de 1950.	À partir de 1960.	À partir des années 1975.
Intérêt pour le concept de marketing	Faible.	Élevé.	Faible.	Élevé.

Ainsi André MICALLEF écrit ⁶⁰⁰: "On voit ainsi que la planification commerciale s'intègre au processus général de définition des capacités organisationnelles et de gestion d'un portefeuille d'activités. Elle se distinguera ensuite des autres domaines de planification (des ressources, des technologies, de la production) par la détermination d'objectifs et de programmes spécifiquement commerciaux et l'auteur ajoute que "le processus de planification, tel qu'il a été analysé, est entièrement conditionné par la recherche et la maîtrise de l'information", ce qui constitue un thème extrêmement sensible sur lequel nous reviendrons.

599 DUBOIS Pierre Louis et JOLIBERT Alain. *Le marketing, fondements et pratiques*, op cit., tableau p. 222.

600 MICALLEF André. *Le marketing, fondements, techniques, évaluation*. op. cit p.259, p.51.

Figure 55⁶⁰¹ : Planification et programmation commerciales.



Cette fragilité des outils trouve un écho dans le cadre de la planification stratégique et montre bien les phénomènes de mode qui saisissent la recherche puis les entreprises : se sont ainsi succédées les méthodes suivantes :

- * l'approche du **BOSTON CONSULTING GROUP** : qui prend en compte le taux de croissance réel et déflaté du domaine (c'est le taux de croissance du marché de référence qui sert d'indicateur d'attractivité) et la part de marché relative. Cette méthode a connu un très grand succès mais a aussi été souvent remise en cause⁶⁰² (il existe d'ailleurs une seconde version de la matrice). Elle a comme atouts d'intégrer les dimensions finance et marketing de l'entreprise mais ses limites sont dans sa facilité de manipulation qui a pu provoquer des abus dangereux,. Les prescriptions qu'elle permet doivent être adaptées aux situations spécifiques des entreprises ;
- * La méthode **MAC KINSEY** qui est une approche multi-factorielle qui combine l'attractivité du marché et la position du domaine d'activité stratégique ou du produit et qui présente comme limites des résultats très (trop ?) dépendants de la qualité des analyses effectuées⁶⁰³ ;

601 Id., ibid., p. 51.

602 MARION Gilles et MICHEL David. *Marketing, mode d'emploi* op.cit., p. 138 et DUBOIS Pierre Louis et JOLIBERT Alain. *Le marketing, fondements et pratiques*, op cit. , p. 271 .

603 DUBOIS Pierre Louis et JOLIBERT Alain. *Le marketing, fondements et pratiques*, op cit. , p. 275 et MARION Gilles et MICHEL David. *Marketing, mode d'emploi* op.cit., p. 140.

- * La méthode **P.I.M.S.** (Profit Impact of Marketing Strategy) du Strategic Planning Institute qui est une banque de données importante sur les performances de différentes entreprises et les facteurs susceptibles d'être à leur origine. Elle permet d'obtenir des informations sur les changements nécessaires dans certaines fonctions de l'entreprise mais elle présente comme limites le caractère historique de son orientation et les problèmes pratiques de collecte et de qualité des informations.

Le tableau comparatif des différentes méthodes est présenté en Figure 56.

Figure 56 604 : Comparaison des quatre méthodes d'analyse stratégique.

Méthodes Critères de comparaison	BCG	GE/Mc Kinsey	PIMS	Shell : A.D. Little
Variables utilisées et relations théoriques	<ul style="list-style-type: none"> - 2 variables indépendantes, part de marché relative et taux de croissance du marché, - variable dépendante, cash-flow. 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 variables indépendantes composées, attractivité du marché, position de l'activité, - variable dépendante TRI (taux de rentabilité des investissements). 	<ul style="list-style-type: none"> - 37 facteurs indépendants qui incluent les facteurs du BCG et de GE, - 2 variables dépendantes, cash-flow et rentabilité des investissements. 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 variables indépendantes composées, position concurrentielle, maturité de l'industrie, - 1 variable dépendante, TRI (taux de rentabilité des investissements).
Contrôle dans le processus de planification	<ul style="list-style-type: none"> - comparaison simultanée de différents produits ou activités, - dynamique de cash-flow entre activités, - aide à la définition de la mission. 	<ul style="list-style-type: none"> - identique au BCG, - dynamique de la rentabilité des investissements entre activités, - identique au BCG. 	<ul style="list-style-type: none"> - une seule activité à la fois, - s'intéresse à la stratégie d'une seule activité, à l'amélioration des stratégies à mettre en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> - identique au BCG, - dynamique de la rentabilité des investissements entre activités, - identique au BCG.
Évaluation de la concurrence	<ul style="list-style-type: none"> - chaque produit concurrent peut être placé et évalué sur un graphe à deux dimensions. 	<ul style="list-style-type: none"> - identique au BCG. 	<ul style="list-style-type: none"> - ne donne pas d'information sur un concurrent particulier, - évaluation par rapport à une moyenne des trois principaux concurrents. 	<ul style="list-style-type: none"> - identique au BCG.
Exploration des changements stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> - les suggestions de changements stratégiques proposés par le graphe doivent être complétées par des analyses d'environnement, de marché et des capacités de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - aide pour les changements stratégiques à entreprendre. 	<ul style="list-style-type: none"> - prédit les résultats des changements stratégiques, - ne donne pas d'information sur les changements futurs dans le marché. 	<ul style="list-style-type: none"> - aide pour les changements stratégiques à entreprendre.
Unité d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> - la part de marché doit avoir un lien avec le coût, - domaine d'activité stratégique, - peut être un produit, un segment de marché, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - domaine d'activité stratégique, peut être défini à différents niveaux d'agrégation, métier, segment, produit, - seule contrainte, la mesure des facteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - domaine d'activité stratégique (définition stricte en raison de la quantification), - pas de possibilité d'analyse à différents niveaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - domaine d'activité stratégique, peut être défini à différents niveaux d'agrégation, métier, segment, produit, - seule contrainte, la mesure des facteurs.

1.2.2.5. Les différents types de stratégies marketing

Nous ne nous attarderons pas sur ces différentes stratégies. Nous soulignerons seulement leur intérêt s'il s'agit d'analyses a posteriori mais aussi les dangers qu'elles peuvent présenter si elles dépassent leur rôle d'outils. En effet, une dérive est qu'elles investissent les analyses des décideurs et introduisent des biais importants qui peuvent amener à de graves dysfonctionnements.

On peut recenser rapidement les stratégies suivantes : les **stratégies concurrentielles** (leader, challenger, spécialiste, suiveur, ...) et les **stratégies de croissance** (intensive, intégrative, par diversification, ...).

Nous présenterons à part la stratégie de développement international tant elle occupe actuellement une place importante dans les préoccupations des chefs d'entreprises.

1.2.2.6. Le développement international

Les objectifs du développement international sont en général :

- élargir la demande potentielle ;
- diversifier le risque commercial ;
- allonger le cycle de vie ;
- se protéger de la concurrence ;
- réduire ses coûts d'approvisionnements et de production.

On peut recenser **six étapes d'internationalisation croissante** ⁶⁰⁵ :

Figure 57 : Les six étapes d'internationalisation croissante.

exportation → stade contractuel (importateur/franchisé) → stade participatif → investissement direct (filiale) → filiale autonome → entreprise globale (gère le marché international comme un seul et même marché)

Nous constatons que le développement international est souvent vécu comme une "échappatoire" qui peut conduire les entreprises à de grosses dépenses fort mal employées. On retrouvera un peu plus loin les caractéristiques du marketing international.

605 D'après LEROY/RICHARD/SALLENAVE - 1978

Nous allons maintenant poursuivre notre travail d'exposition du contenu de la fonction marketing en nous centrant sur les moyens d'action.

1.2.3. Les moyens d'actions

Comme nous l'avons déjà dit, la finalité du marketing est avant toute chose la **maîtrise de l'information pour amener le produit au client ou le client au produit**. Pour cela on peut décrire les étapes suivantes : l'**étude de marché** avec la recherche de l'information , puis l'**élaboration de l'offre** à partir de cette information et de son exploitation.

1.2.3.1. L'étude de marché

Nous examinerons d'abord les sources d'informations. Elles sont en général classées en deux domaines :

* les **sources d'informations internes** avec, entre autres :

- le service commercial,
- les bons de garantie,
- les enquêtes directes sur la clientèle ;

* les **sources d'informations externes** qui peuvent être :

- les sources documentaires et statistiques générales : organismes para publics et organismes privés,
- les piges publicitaires (ventilation des dépenses publicitaires totales dans chacun des grands médias par marque et par mois),
- les panels (NIELSEN-SECODIP...), c'est-à-dire des échantillons consultés de manière répétée pour une observation permanente.

Cette nomenclature nous apparaît comme un bon recensement des outils incontournables pour les entreprises mais nous poserons notre réflexion en termes de **pilotage**. Nous devons nous interroger sur qui pilote ces sources d'informations externes et internes et le centre de notre thèse sera la recherche d'un pilotage intégré de toutes les sources d'informations quelle que soit leur origine.

Le **contrôle marketing est alors pris dans le sens d'anticipation et non de régulation ou d'enregistrement des erreurs a posteriori comme c'est souvent le cas.**

Ce thème nous renvoie aussi au **système d'informations marketing** (le SIM) qui recueille, traite, classe et diffuse les informations marketing de façon permanente. Nous proposerons un repositionnement du **SIM** en partant du constat de son "enkystement". Nous défendrons l'idée d'un **système d'information global et de systèmes d'information locaux partiellement consolidables** afin de privilégier la circulation de l'information dans toute l'organisation.

Cette notion rejoint bien évidemment le concept de "veille marketing" auquel nous préférerons celui d'intelligence marketing.

La démarche des études de marché utilise à la fois des études quantitatives comme l'échantillonnage avec différentes méthodes : probabilistes, des quotas, des échantillons typiques,... La collecte des informations utilisent des entretiens face-à-face, des entretiens téléphoniques, des questionnaires postaux, des enquêtes omnibus, des observations expérimentales. Il est évident que la rédaction des questionnaires joue un rôle prépondérant dans la qualité du recueil d'informations.

On utilise également de façon concomitante ou exclusive les études qualitatives avec les entretiens individuels, les réunions de groupes, les panels.

Ces deux démarches de recueil et de traitement de l'information marketing nous renvoient bien évidemment à l'affrontement qui existe en matière de méthodes de recherche entre l'école des méthodes qualitatives et celles des méthodes quantitatives. Comme nous l'avons préconisé la recherche de synergie plutôt que d'exclusion pour la recherche, notre hypothèse de départ sera tout naturellement la même en ce qui concerne l'activité marketing dans les entreprises.

1.2.3.2. L'élaboration de l'offre

Nous ne reviendrons pas sur l'analyse faite en première partie des défaillances du concept de marketing-mix, nous acceptons ses vertus pédagogiques si en toile de fond l'interaction entre les différentes composantes reste présente.

- La première composante de l'offre est le **produit** : la définition de MARION que nous retiendrons présente le produit comme "solution à un problème".⁶⁰⁶

Nous adhérons également à l'idée que le client n'achète pas un produit mais les bénéfices que ce produit peut délivrer, qu'il s'agisse d'objets matériels (biens) ou objet immatériels (services). Nous acceptons d'ores et déjà que tout produit est vendu comme un ensemble **produit/service** et que la composante service du produit est le ferment de nombreuses stratégies commerciales innovantes.

Nous ne nous attarderons que sur les produits nouveaux qu'ils soient repositionnés (modification de la perception du client), reformulés (modification d'une ou plusieurs caractéristiques), ou originaux.

Le **produit nouveau** renvoie à la problématique de l'innovation ; comment l'entreprise gère-t-elle l'innovation et quel est le rôle du marketing dans ce processus ?

Les étapes d'un processus d'innovation peuvent être identifiées comme les suivantes :

606 MARION Gilles et MICHEL David. *Marketing, mode d'emploi* op.cit., p. 177.

- les **méthodes de création** (brain storming, études exploratoires, tests de concepts fondés sur des textes décrivant l'idée nouvelle, les tests de prototype, les matrices de découvertes) ;
- le **développement du produit nouveau** (tests-aveugles, simples, comparatifs -de goûts, de prix, de noms) ;
- l'**évaluation des ventes potentielles** (marché témoin, magasin fictif) ;
- le **lancement et la diffusion** ;
- l'**abandon** avec la détection des produits en perte de vitesse ou non rentables (il existe des modèles d'assistance à cette détection).

Les limites de ce cheminement nous paraissent être la **faible prise en compte du consommateur** (potentiel) **dans le processus d'innovation**. Nous montrerons que le consommateur peut être à l'origine de l'innovation et qu'il peut jouer un rôle dans l'élaboration du produit et pas seulement dans l'évaluation de propositions.

Nous partons de l'hypothèse que le produit se construit entre l'offreur et le consommateur potentiel dans un **processus interactif de type "incrémental"**. Les dispositifs sont à imaginer pour faciliter ce partenariat. Des propositions existent en ce sens, pas assez nombreuses et pas assez appropriées par les entreprises.

- La seconde composante peut être le **prix**. Les facteurs qui interviennent dans la fixation du prix sont traditionnellement :

- les objectifs de l'entreprise liés au volume et à la rentabilité ;
- la demande avec l'identification de la zone de prix de référence et la prise en compte de l'attrait de certains prix, de l'inégale sensibilité au prix, du prix psychologique, de l'utilisation du prix comme indicateurs de qualité, ... ;
- les caractéristiques du produit qui sont la gamme, le coût, les quantités ;
- la concurrence ;
- les contraintes légales : contrôle des prix, blocage des prix, taxation.

Nous retiendrons le cas particulier de l'industrie qui fonctionne avec négociations et appels d'offre.

Les politiques de prix sont nombreuses et également décrites en détail dans les ouvrages de référence. Nous pouvons identifier :

- la **politique de pénétration** qui pratique des prix très bas pour entrer sur un marché très concurrentiel (et éventuellement "effondrer" la concurrence) ;
- la **politique "haut de gamme"** qui est une politique de prix élevé positionnant le produit dans le haut de gamme ;
- la **politique "double détente"** qui consiste à pratiquer un prix très bas sur le produit principal mais réaliser les bénéfices sur les produits secondaires (c'est le cas de POLAROID).

Nous verrons que le prix est une variable extrêmement sensible à l'évolution des comportements des consommateurs. Nous montrerons que c'est aussi une variable ayant un fort enjeu affectif pour ceux, dans l'entreprise, qui sont en charge de l'acte de vente.

- La **marque** peut être la troisième composante même si elle n'est pas toujours retenue dans les différentes versions du marketing-mix : elle est pourtant celle qui est la plus typique de l'**interaction entre environnement interne et environnement externe**.

La marque pour l'entreprise est à la fois un **signe d'identification**, une **propriété** et aussi une barrière à l'entrée grâce à une **différenciation** fondée sur l'image de sa marque.

L'image de la marque est la représentation mentale que le public se fait d'une marque.

- La **gestion de l'image** de l'entreprise est un moteur essentiel dans les passerelles qui sont lancées entre environnement interne et environnement externe. On peut distinguer à la suite de Gilles MARION⁶⁰⁷ :

- l'**image voulue** qui rassemble les volontés du groupe de direction ;
- l'**image diffusée** qui exprime les messages véhiculés par, et sur l'entreprise ;
- l'**image déposée** qui représente l'ensemble des opinions des publications internes et externes.

L'étude d'image peut se faire par :

- étude de **notoriété** (top of mind, notoriété spontanée, assistée, prouvée, ...);
- études de **contenu** (tests projectifs, échelles d'attitude ...).

Nous considérons que la gestion de l'image externe et ses rapports avec l'image interne sont essentiels à notre réflexion. Nous montrerons que trop souvent il n'y a **aucune adéquation entre elles et que ce décalage est source de nombreux dysfonctionnements**, de tensions voire de frustrations.

- L'**emballage** est l'élément le plus typique du concept de "**marketing intégré**" qui se définit comme l'**harmonisation de tous les éléments du mix**. En effet, il allie la présence physique et l'identification voire le désir, stimulés par le marketing. La définition de l'emballage est double, il est à la fois instrument :

- de **conservation** et de **distribution**, manutention, stockage et transport et outil de communication,
- et de **positionnement** : à la fois service (prise en main), système d'alerte (en linéaire), support d'information, outil de positionnement (l'aide à montrer la différence du produit).

Nous montrerons que l'emballage est de plus en plus sollicité par les hommes de marketing dans les entreprises et fait l'objet de recherches spécifiques alors que, jusqu'à ces dernières années, il restait synonyme de "contenant".

607 id., ibid..

- La **distribution** est également une des composantes du marketing-mix : elle peut se définir comme l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur. Elle regroupe différents types d'opérations :
 - les **opérations logistiques** : transport, collecte et regroupement, éclatement, fractionnement, conditionnement, stockage ;
 - les **opérations financières** : facturation, encaissement, crédit, ... ;
 - et les **services associés** : conception, montage, installation, mise en œuvre, service après-vente.

La distribution a connu une grande évolution dans les 25 dernières années avec une véritable montée en puissance de son rôle, illustrée par la grande distribution qui règne en France et en Europe. Nous mettrons en exergue pour toutes les entreprises de notre échantillon le rôle de la distribution qui est très éloigné de la neutralité qu'on lui accordait il y a encore quelques années.

Une très bonne illustration de l'impact de la distribution est le merchandising qu'on définit comme "l'optimisation du contact entre le produit (ou le service) et le consommateur dans le but de le conduire à l'achat" ⁶⁰⁸, avec des actions sur : l'implantation du point de vente, la conception du magasin, la gestion du linéaire ou les systèmes de mesure.

Nous montrerons que pour certaines entreprises de notre échantillon, le **développement commercial s'est essentiellement appuyé sur le partenariat avec la distribution**.

- Ensuite intervient aussi dans l'élaboration de l'offre : la **communication**. Elle peut prendre plusieurs aspects :
 - la **publicité** pour faire connaître un produit et contribuer à la construction de son image par la voie des grands média ;
 - la **promotion** qui est l'ensemble des opérations complémentaires aux actions de communication générale avec comme cible : la force de vente, les distributeurs, les consommateurs ; comme techniques : la dégustation animation, la réduction de prix, les échantillons, les jeux et concours, les primes, coupons, ... ;
 - les autres formes de communication : le **mécénat** et le **parrainage** qui agissent plutôt sur la notoriété et l'image de marque, les relations publiques pour informer et établir et maintenir des relations confiantes, la communication interne pour sensibiliser aux enjeux de l'entreprise, établir un climat de confiance, construire un esprit d'équipe et la rumeur qu'il faut savoir contrôler.

608 DUBOIS Pierre Louis et JOLIBERT, Alain. *Le marketing, fondements et pratiques*, op cit., p. 729.

- Enfin, la force de vente est une composante qui apparaît comme essentielle à l'élaboration de l'offre même s'il existe des thèses qui prônent l'expansion du marketing⁶⁰⁹ au détriment du rôle de la force de vente. Cette position nous renvoie aux problèmes de dialogue qu'ont souvent les services marketing et commercial et nous permet de remettre en cause ces découpages.

C'est là un des thèmes majeurs de notre recherche.

Le marketing direct et le développement qu'il connaît actuellement est le symptôme de cette nécessaire intégration : il peut se définir comme le mode "**d'approche du client directe et personnelle à distance**". Son essor tend à révolutionner la stratégie marketing et la mise en œuvre du mix comme nous le verrons par la suite, nous évoquerons avant tout sa rapidité de mise en œuvre, sa souplesse, sa discrétion et son coût très compétitif par rapport à la publicité classique.

Il nous semble, au vu de cet aperçu rapide, que nous devons aborder le marketing selon trois axes :

- la recherche de l'intégration entre environnement interne et environnement externe ;
- les enjeux des interactions des différentes composantes de l'activité marketing ;
- la remise en cause de l'impérialisme de certaines méthodes. En effet, à cause de la récession économique que connaissent depuis le début des années 90 les pays occidentaux les entreprises sont amenées à réfléchir à des techniques et méthodes moins coûteuses mais toujours plus efficaces.

Cette notion de coût est **centrale au contrôle marketing**. C'est aussi une préoccupation qui commence à émerger depuis peu dans la littérature mais qui, nous semble-t-il, est mise en œuvre de façon extrêmement réduite dans les entreprises.

1.3. LE CONTROLE MARKETING

Les maîtres mots sont **planification, évaluation et contrôle** mais il faut bien admettre que c'est de manière quasi-générale la partie pauvre des ouvrages de marketing, quelques pages en fin d'ouvrage y font allusion, plus au niveau des principes que de la mise en œuvre. Nous n'en conclurons pas pour autant que ce n'est pas une priorité pour les hommes du marketing (chercheurs et praticiens).

Ainsi **Mike WILSON** écrit⁶¹⁰ : "Il est curieux de constater que les responsables du marketing semblent plus motivés pour organiser et mettre en œuvre l'activité promotionnelle que

609 MAC KENNA Regis. *Le marketing selon Mac KENNA*. Interéditions

610 WILSON Mike. *Le management du marketing*. AFNOR, 1991, 219 p., p.78.

pour en évaluer le degré de réussite. L'argent affecté aux études et aux expériences pour apprécier l'efficacité des campagnes est souvent considéré comme un gaspillage de fonds qui auraient pu être consacrés à accroître les budgets promotionnels, même s'il n'est pas certain que ceux ci sont dépensés intelligemment".

Nous distinguerons plusieurs étapes dans le contrôle marketing : la **planification**, l'**audit** et le **système de contrôle** à proprement parler.

1.3.1. La planification

Pour Gilles MARION et David MICHEL⁶¹¹, le plan de marketing général est en fait l'agrégation des plans marketing de chaque gamme ou produit (cf. Figure 58). Selon ces auteurs, le plan marketing s'intéresse à :

- le marché et ses grandes tendances,
- la segmentation du marché,
- l'accès au marché,
- la position concurrentielle,
- le diagnostic,
- la planification à trois ans,
- la planification à un an.

Figure 58⁶¹² : Articulation des plans marketing d'une entreprise agissant en France sur trois gammes de produits.



"Le plan marketing général est un document court, très opérationnel, destiné à fixer les priorités entre les différentes actions envisagées et une planification générale. Il comporte un engagement budgétaire précis sur les niveaux de rentabilité, de dépenses et de contribution marketing et les points de contrôle qui permettront à la direction marketing d'agir lorsque les écarts seront constatés."⁶¹³.

Nous montrerons l'enjeu d'intégrer un tel outil dans une perspective stratégique globale de l'entreprise.

611 MARION Gilles et MICHEL David. *Marketing, mode d'emploi* op.cit.

612 Id., ibid., p. 363.

613 Id. ibid. p. 364.

1.3.2. L'audit marketing

André MICALLEF distingue l'**audit et le système de contrôle marketing** quand il écrit⁶¹⁴ : "L'audit marketing paraît réservé à la mesure de la configuration des programmes, le système de contrôle-marketing serait plutôt consacré à la mesure de l'efficience de la réalisation et de l'exécution des programmes.". Il remarque : "Les financiers de l'entreprise ont été naturellement les premiers à proposer des méthodes de contrôle et de vérification. Le développement de techniques quantitatives en marketing et la place que celui-ci occupe désormais au niveau stratégique, ont incité les responsables de cette formation à imiter ces financiers avec quelques nuances cependant.".

L'audit marketing porte alors sur six éléments :

- l'environnement (macro économie et environnement spécifique à l'entreprise),
- la stratégie (objectifs et stratégies commerciales),
- l'organisation (structures, fonctions et interfaces),
- les systèmes (information, planification et contrôle),
- la productivité (profitabilité, rapport coût-efficacité),
- le fonctionnel (produits, prix, distribution, communication et force de vente).

Compte tenu de la difficulté à mener un audit global, on procède de manière fractionnée en pratiquant l'audit de programmes publicitaires par exemple en s'inspirant de méthodes purement financières.

Selon Mike WILSON⁶¹⁵, "Le concept de l'audit marketing est basé sur celui de l'audit financier, dans le sens où il s'agit d'une analyse régulière des activités de l'entreprise faite par quelqu'un d'extérieur à celle-ci. ...L'audit marketing sert à évaluer l'efficacité des activités marketing de l'entreprise, à identifier les points forts et les faiblesses de ses opérations et à présenter les conclusions de cette analyse aux dirigeants... La contribution du marketing aux objectifs commerciaux de l'entreprise doit alors être appréciée sur la base de références dérivées des objectifs et des budgets de l'entreprise...".

Mike WILSON préconise alors de faire porter l'audit marketing également sur les **interfaces du marketing avec les autres fonctions de l'entreprise**. Cette notion est pour nous très forte et sera un des principes fondamentaux des propositions que nous ferons en matière de marketing.

1.3.3. Le système de contrôle marketing

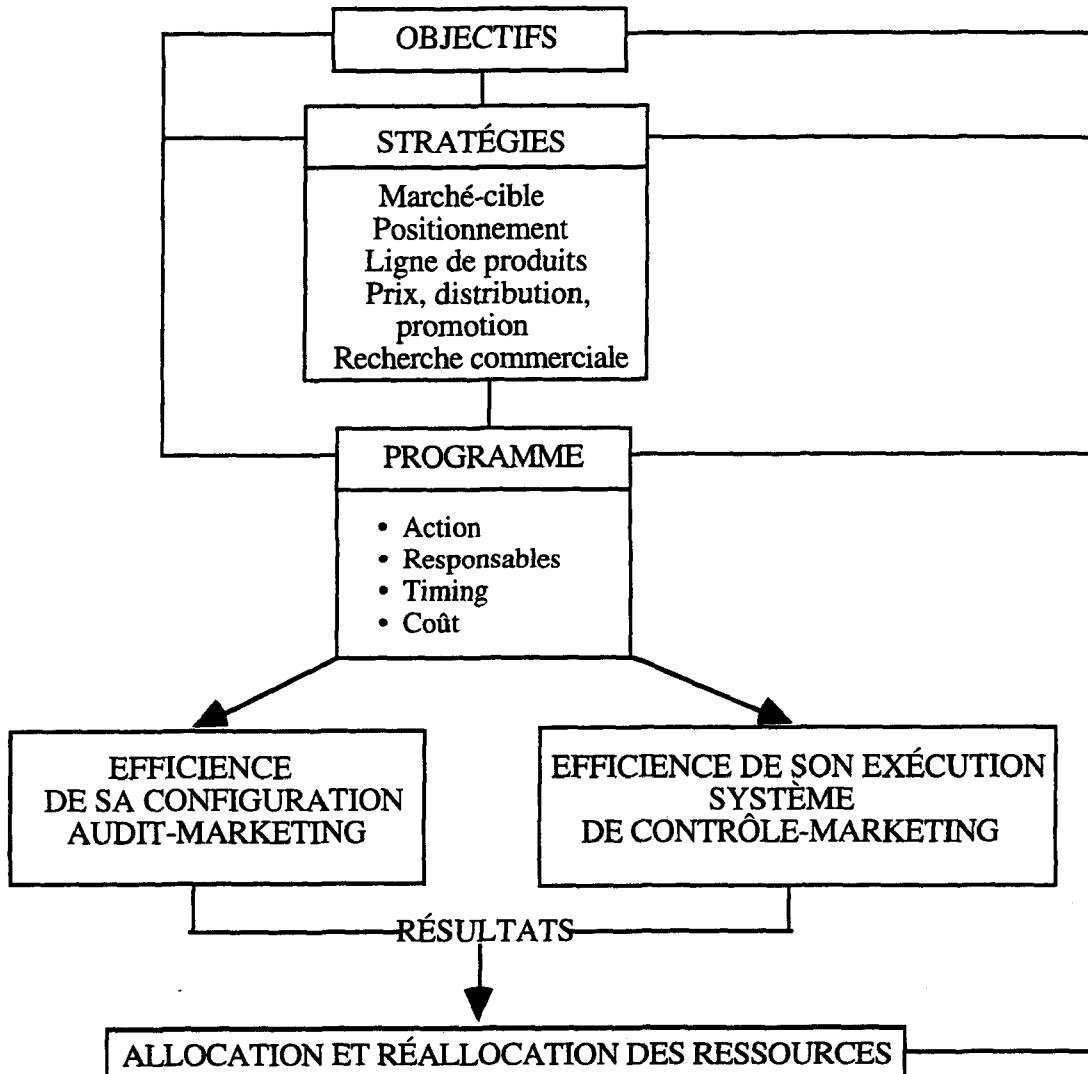
⁶¹⁴ MICALLEF André. *Le marketing, fondements, techniques, évaluation*. op. cit p.259, pp.174-179.

⁶¹⁵ WILSON Mike. *Le management du marketing*. AFNOR, 1991, 219 p..

André MICALLEF présente le **contrôle marketing** de la façon suivante⁶¹⁶ : "Ce système comprend tous moyens, toutes procédures permettant de s'assurer que les agents de l'organisation réalisent convenablement la stratégie commerciale choisie : l'on doit décider des variables à contrôler, établir un budget et des standards de performance, mesurer les coûts et les performances réelles, prendre les mesures de correction qui conviennent. On aura affaire à des variables internes comme la publicité et à des variables externes comme la part de marché (Figure 59). Quand le contrôle a été effectué, des mesures correctives sont prises.".

Figure 59⁶¹⁷ : La combinaison audit-système de contrôle.

DÉFINITION ET MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME COMMERCIAL



Nous avons constaté le peu de littérature consacrée au thème du contrôle marketing. Nous faisons également le constat qu'il est souvent mal traité dans les organisations et on peut se

616 MICALLEF André. *Le marketing, fondements, techniques, évaluation.* op. cit p.259, p. 175.

617 Id. ibid., p. 177.

demander si le degré de maîtrise du contrôle marketing ne serait pas un indice de la maturité de l'organisation dans la fonction marketing. Notre recherche mettra l'accent sur cette facette trop souvent ignorée de la fonction marketing. Nous proposerons une réflexion sur les **enjeux d'un contrôle marketing enraciné dans l'organisation**.

Nous associons d'ores et déjà le terme "**contrôle**" à celui de **maîtrise** : il s'intéressera donc autant à l'**anticipation** qu'à la régulation ou les corrections **a posteriori** pour les actions marketing mises en œuvre.

Nous verrons que le contrôle marketing va au delà d'un contrôle de gestion marketing car il intègre des dimensions d'évaluations qualitatives et de conception stratégique de l'activité.

Cette section 1 nous a donc permis de montrer la fonction marketing telle qu'elle est classiquement **présentée** dans les enseignements.

Cette présentation nous a paru préalable nécessaire aux lecteurs non familiers de ce domaine de recherche.

Elle nous a permis également de faire le point sur les principales réflexions qui ont servi de cadre à notre recherche.

Pour compléter le panorama vaste et varié que constitue le marketing, nous allons maintenant explorer ce que Olivier BADOT et Bernard COVA⁶¹⁸ ont appelé les "**marketings spécifiques**".

Nous verrons que chacun d'entre eux présente un intérêt particulier pour notre recherche.

1.4. LES MARKETING SPÉCIFIQUES

On constate une incroyable prolifération des marketing spécifiques. Selon Olivier BADOT et Bernard COVA, on dépasse la centaine d'appellations⁶¹⁹.

Les auteurs⁶²⁰ éliminent les marketings "appliqués dans un cadre strictement sectoriel, étroitement définis par leurs traditions". Ils identifient ainsi 14 grands marketing spécifiques, répartis en trois familles :

* suivant le **lieu du marketing**, "c'est-à-dire selon le type d'entité avec laquelle est établi l'échange : un marché de consommateurs, un client industriel, un concurrent". C'est le

618 BADOT Olivier et COVA Bernard. *Le néo-marketing*. ESF éditeur, 1993. 247 p., p. 86.

619 Id., *ibid.*, p.86.

620 Id., *ibid.*, p.87.

marketing industriel, le marketing guerrier, le marketing inversé, macromarketing, micromarketing ;

- * suivant l'**objet du marketing**, c'est-à-dire selon le type d'élément qui supporte la relation d'échange : un produit, un service, un projet, une œuvre ;
- * suivant le **contexte du marketing**, c'est-à-dire selon le type d'environnement dans lequel s'inscrit l'échange, stable ou instable technologiquement, instable socialement, accéléré (marketing de la high tech, de la mode).

Nous retenons cette proposition de classement mais elle nous donne à constater une fois de plus que le marketing a une culture bâtie sur la **différenciation**, la **séparation**, plutôt que sur l'**invariance**. Dans la droite ligne de la théorie socio-économique, notre axe directeur sera la recherche d'invariants ou d'éléments fédérateurs dans tous les aspects de la recherche ou de la pratique en marketing aussi fragmentaires et éloignés soient-ils.

Nous nous appuyons en cela sur les propos cités par Claude RIVELINE⁶²¹ : "Étudier scientifiquement un phénomène, c'est y déceler des invariants, trouver, selon le mot de R. ACKOFF "ce qu'il y a de semblable dans des choses apparemment uniques".

Nous développerons pour chacun de ces marketings les ingrédients qui nous paraissent indispensables à toute action stratégique globale à notre époque et nous interrogerons sur la pertinence de tels découpages.

1.4.1. Le marketing international

La définition qu'en donne l'American Marketing Association est peu originale puisqu'elle reprend la définition habituelle⁶²² en y ajoutant le mot multinational, à savoir : "Le marketing international" est le processus multinational de planification et d'exécution consistant à concevoir des idées, des biens et des services, à en fixer le prix, en assurer la promotion et les distribuer pour créer des échanges satisfaisant les objectifs individuels et organisationnels.". Pourtant, le succès des entreprises dépend aujourd'hui largement de leur capacité à maîtriser à la fois leur **internationalisation** et leur communication avec le dilemme de la **standardisation/adaptation**. Souvent d'ailleurs, les entreprises choisissent des stratégies mixtes : une réflexion globale et une adaptation locale : "Penser globalement, agir localement" ("Think globally, act locally.") comme l'écrit Monique BRUN⁶²³.

621 RIVELINE Claude. *De l'urgence en question*. Annales des Mines, Gérer et Comprendre, Mars 1991, p.86.

622 BRUN Monique. *Marketing international et "global marketing management", essai de clarification des concepts à travers l'approche américaine*. Direction et Gestion des Entreprises, n° 136-137, Mai-Juin, Juillet-Août 1992, p. 82

623 Id., ibid., p.79-90..

On peut admettre, avec Anne PERRY, quatre conceptualisations possibles du marketing international⁶²⁴ :

- * **extension du marketing intérieur** (supériorité ethnocentrique) ;
- * **regroupement de marketings nationaux** (modèles US ou européens) : il s'agit dans ce cas d'agrégation et non de globalisation : appréciation polycentrique) ;
- * **marketing générique** qui englobe marketing international et marketings nationaux ;
- * **marketing international** de même nature que les marketings nationaux : il s'agit de **marketing global** défini comme suit par Monique BRUN⁶²⁵.

Le "marketing management global" est un concept né de la constatation que sous l'effet à la fois de l'intégration continue de l'économie mondiale et des changements technologiques se crée un environnement concurrentiel qui dépasse largement les frontières nationales. Monique BRUN ne distingue d'ailleurs que trois étapes dans l'internationalisation. Elles sont résumées dans la Figure 60 qui positionne le marketing global par rapport au marketing international et au marketing "à l'étranger".

Figure 60⁶²⁶ : Positionnement du marketing global
par rapport aux marketings international et "à l'étranger".

Marketing international	Marketing à l'étranger	Marketing global
Activités marketing à travers les frontières nationales.	<p>Définitions</p> <p>Activités marketing engagées par une entreprise dans un autre pays que le sien.</p> <p>ACTIVITÉS et RESPONSABILITÉS</p> <p>Établit la présence marketing et dirige les activités nécessaires pour accomplir l'effort marketing de l'entreprise sur le marché étranger.</p> <p>Crée, met en œuvre et contrôle les stratégies marketing visant à atteindre simultanément les objectifs de l'entreprise et les besoins et désirs des marchés ou segments de marché-cible.</p>	<p>Coordination, intégration et contrôle des activités marketing dans le but d'atteindre simultanément les objectifs et buts de l'entreprise à travers et à l'intérieur des marchés étrangers.</p> <p>Intègre les efforts de marketing international et de marketing l'étranger de l'entreprise.</p> <p>S'assure que les objectifs stratégiques de l'entreprise sont atteints et maintenus à l'intérieur et à travers les marchés étrangers.</p> <p>Développe et maintient les avantages concurrentiels distinctifs de l'entreprise dans chacun de ses marchés étrangers.</p>
Fournit les activités facilitantes et conciliatoires nécessaires pour traverser les frontières nationales, traiter les différences d'environnement, supporter et évaluer les efforts marketing à l'étranger.		

624 PERRY Anne. "International versus domestic marketing : four conceptual perspectives.", European Journal of Marketing, vol.24 n°6, 1990, PP.41-54.

625 BRUN Monique. *Marketing international et "global marketing management"*, essai de clarification des concepts à travers l'approche américaine op.cit., p. 84.

626 Id. ibid.

On peut aussi rappeler la proposition de MICALLEF pour un "marketing symbiotique" qu'il définit comme : "une alliance de ressources ou programmes entre deux ou plusieurs organisations indépendantes, destinée à améliorer le potentiel commercial de chacun"⁶²⁷. André MICALLEF voit dans le marketing symbiotique une aide à la pénétration des marchés qui dépassent les frontières du territoire national, "les marchés intra-mondiaux".

Pourtant, au delà des principes et des théories, il faut bien faire le constat que le marketing est réservé jusqu'à présent aux pays riches ou industriellement avancés : c'est à dire, en fin de compte très peu de monde rapporté à la population du globe. Le marketing n'a pas su jouer l'adaptation vers les pays en voie de développement par exemple. Nous suivrons en cela l'analyse de JP VEDRINE.

JP VEDRINE part de la définition générale du marketing ("méthodologie scientifique de traitement des problèmes, centrée sur l'analyse et la satisfaction des besoins."⁶²⁸) et constate que l'application dans son sens restrictif du marketing dans les PEVD a été inutile voire néfaste :

- inutile car les PEVD ont une économie très collectiviste avec un interventionnisme étatique considérable,
- néfaste car porteur de schéma comme la dévalorisation de la tradition (devenue synonyme de retard) ou la destruction des systèmes sociaux basés sur des notions communautaires au profit de valeurs individualistes : domaine encore très peu exploré (se pose d'emblée le problème du besoin très différent dans ces pays et dans les nôtres, par exemple en Asie où le besoin est basé sur la collectivité, différents de besoins individuels).

Ensuite, JP VEDRINE propose une adaptation intéressante du marketing aux pays du tiers monde⁶²⁹ : "Si l'on considère, cependant, que le marketing est avant tout une méthodologie scientifique de traitement des problèmes, centrée sur l'analyse et la satisfaction des besoins, son domaine ne se limite pas a priori à un type particulier de société".

Selon lui, "dans les pays du tiers monde, on peut trouver de nombreuses occasions d'appliquer le concept du marketing : développement des entreprises autochtones, réorganisation des circuits de distribution, progression des programmes économiques et sociaux par exemple.".

Ce domaine est encore très peu exploité et il faut noter qu'il pose d'emblée la notion de "besoin" qui est très différente dans ces pays et dans les pays industriellement avancés.

Nous pensons qu'il serait extrêmement important que le marketing s'intéresse de plus près à ce qu'il peut offrir aux PEVD. **Au delà de l'objectif majeur de contribuer à leur développement, il y trouverait certainement un projet de développement pour lui-même en tant que domaine de recherche.**

627 MICALLEF André. Marketing symbiotique et marché commun. In *L'Euro-entreprise, hommage à Sylvain WICKHAM*. Économica, 1988, 267 p., p. 187-206., p.188.

628 VEDRINE J.P. *La nouvelle théorie économique du consommateur et son application en marketing*. RFDG 14 pp. 100-108 1978.

629 VEDRINE J.P. *Vers un marketing adapté aux pays en voie de développement*. Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion tome XVIII, 1984, p. 63-78..

Nous aborderons le thème de marketing international dans notre recherche par le biais de l'entreprise B, implantée dans plusieurs pays par l'intermédiaire d'filiales.

Nous montrerons que les résultats de notre recherche intéressent aussi l'internationalisation.

Nous risquerions un parallèle avec la régionalisation sur le territoire français en montrant que l'émergence de politiques marketing adaptées localement favorise le développement des entreprises étudiées.

Nous allons poursuivre notre revue des marketing spécifiques avec le **marketing des services**.

1.4.2. Le marketing des services

Nous pouvons tout d'abord recenser les caractéristiques du service. Elles semblent être au nombre de trois⁶³⁰ :

- l'**immatérialité** (qu'il s'agisse de l'acte d'achat, de la performance, du processus) ;
- le **risque perçu important** (pour le client) ;
- le **processus d'achat plus long** (avec l'alternative du "faire soi même").

Sur quoi va s'appuyer la stratégie marketing de l'offre de service ? Elle va avoir comme objectif de matérialiser l'offre en donnant aux clients des indices matériels, attractifs et valorisants qui, en phase de pré-achat, feront la différence indépendamment même de la qualité intrinsèque du service. On notera l'importance :

- * des supports (valeur du signe et non seulement valeur d'usage),
- * du bouche à oreille,
- * du personnel en contact : le service est vendu puis produit et consommé simultanément par le contact direct entre client et prestataire. On trouve la notion d'"acte interactif" non standardisable (compte tenu de la prégnance personnalité, humeur, mentalité des deux protagonistes).

Les autres caractéristiques sont :

- * **l'impossibilité de stocker ou de conserver** (périssabilité) : par exemple si un avion part occupé à 60%, les 40 % ne pourront pas être récupérés ;
- * **la participation du client** : celle-ci est active, plus la gestion de la qualité sera difficile, plus il sera impliqué. Ainsi, la participation du client contribue à le fidéliser, ce sera par exemple le cas pour le choix d'une agence de publicité.

⁶³⁰ FLIPO Jean Paul. *Marketing des services : un mix d'intangible et de tangible*. Revue Française du Marketing. n° 121, 1989.

À une période où la coupure entre produit et service est de plus en plus remise en cause, où de nombreuses stratégies de différenciation s'appuient sur le service autour du produit, on a du mal à complètement intégrer ces distinctions qui paraissent on ne peut plus artificielles dans de nombreux contextes. Nous ne contribuerons donc pas par notre recherche à la **délimitation de différences entre produits et services mais bien au contraire nous mènerons une réflexion sur ce qui peut aider à leur intégration.**

Nous allons donc rechercher les critères de satisfaction du client pour le service avec l'objectif d'en extraire ce qui relève de la vraie spécificité.

Ainsi, Nha NGUYEN⁶³¹ met en relief deux facteurs explicatifs issus des modèles existant de la qualité du service : **l'image de l'entreprise et la performance du personnel en contact.** Elle en propose à la suite trois autres :

- l'**organisation interne**,
- les **structures physiques**,
- la **satisfaction du consommateur**,

et en fait une vérification empirique dans les services bancaires.

Nous admettons le rôle de ces facteurs dans la qualité du service, mais nous sommes persuadés qu'ils sont également importants pour le produit aussi matériel soit-il. L'auteur identifie deux formes de l'appréciation de la qualité d'un service avec la **qualité objective** et la **qualité subjective** définie comme la qualité appréciée par le consommateur.

Nous avons retenu trois modèles explicatifs de la qualité du service, nous allons décrire succinctement :

- Le premier est celui de SASSER, OLSEN et WYCKOFF (1978) selon lequel le consommateur traduit ses attentes dans un ensemble d'attributs désirés de l'offre de service, reliés au service de base et aux services périphériques. Ces attributs sont organisés en sept grandes catégories :
 - la sécurité du client
 - la facilité d'accès au service,
 - la fiabilité du service,
 - l'attitude du personnel lors de la rencontre avec le client,
 - la variété des services offerts,
 - l'atmosphère où se déroule la prestation,
 - le moment prévu pour la prestation et sa durée.

Dans ce modèle, le client peut ne retenir qu'un attribut qui détermine la qualité du service ou déterminer un attribut comme prépondérant avec les autres qui jouent un rôle moins important (avec un seuil minimum de performance).

631 NGUYEN Nha. *Un modèle explicatif de l'évaluation de la qualité d'un service : une étude empirique.* Recherche et Applications en Marketing, n° 2, Avril 1991, p.83-97.

- Un autre modèle, le modèle de GRÖNROSS (1984) retient trois facteurs :
 - la **qualité technique** qui est le contenu du service ;
 - la **qualité fonctionnelle** qui exprime la façon dont le contenu est transféré au client ;
 - l'**image de l'entreprise** qui repose sur l'expérience vécue par le client : elle est dérivée des deux autres, s'y ajoute l'influence (lectures, rumeurs, ...);
- Selon des études empiriques menées par GRÖNROSS, la **qualité fonctionnelle** serait plus déterminante.
- Enfin, le modèle de PARASURAMAN, ZEITHAML et BERRY (1985) constate l'existence des écarts entre la perception de la qualité et ce que présente l'offre de service et propose quatre formes d'écarts :
 - l'**écart entre attentes du client et perception du gestionnaire** qui résulte d'une mauvaise compréhension des attentes du client,
 - l'**écart entre spécifications des normes de qualité et la prestation de service** (variabilité de la performance du personnel),
 - l'**écart entre la perception du gestionnaire et la spécification des normes de qualité** causé par les contraintes de ressources, les conditions du marché ou encore l'indifférence du gestionnaire,
 - l'**écart entre la prestation du service et les promesses de bénéfices** (exagération des promesses ou manque d'information du client).

Ces quatre formes d'écarts ont un impact important sur la qualité perçue du service au client, cette qualité perçue est dérivée de l'écart entre performance du service (service rendu) et attentes du client (service espéré). D'après l'auteur, plus la perception de l'image, du personnel, du support physique est positive, plus la perception de la qualité du service est favorable.

Une étude empirique permet la vérification de ce modèle et débouche sur la définition de deux parties de la notion de qualité :

- la **qualité externe** : image entreprise, organisation interne, support physique, personnel au contact ;
- la **qualité interne** : capacité à satisfaire le besoin, répondre aux attentes, au style de vie du client.

Déjà, en 1985, Henri SAVALL analysait⁶³² cette double évaluation de l'image des entreprises.⁶³² Il écrivait "il existe deux définitions et deux niveaux d'évaluation de la qualité : la qualité externe, jugée par le consommateur dans l'environnement externe , et la qualité interne, jugée par les producteurs de la qualité, eux même au sein de l'entreprise.

Les deux ne coïncident pas car certaines entreprises ne parviennent à une bonne qualité externe qu'au prix de contrôles et de régulations de dysfonctionnements très coûteux."

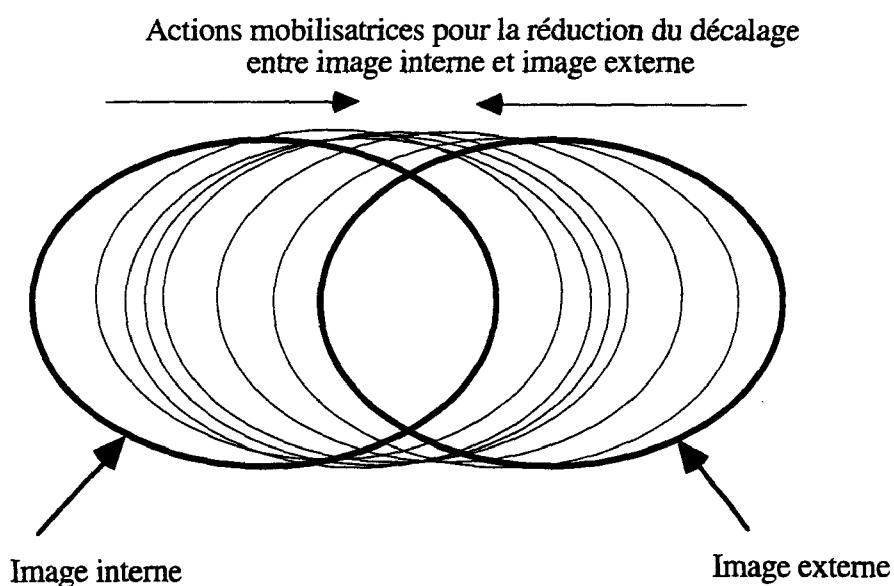
632 SAVALL Henri. *Le développement socio-économique de l'entreprise et ses enjeux*. Revue Française de Gestion n° 52, Juin-Juillet-Août 1985, pp.46-51, p.49

Nous serons très sensible à cette analyse dont notre recherche montre la pertinence et se fait l'écho.

Nous retenons tout spécialement les enjeux économique de la coïncidence des deux images, nous pensons que nos propositions permettront de réduire l'écart constaté sans mobiliser des ressources économiques et sociales importantes.

Nous pouvons représenter cette analyse avec le schéma suivant :

Figure 61 : Mise en coïncidence de l'"image interne et de l'image externe de l'entreprise



Pierre EIGLIER et Éric LANGEARD proposent⁶³³ le concept de servuction qui est pour eux l'équivalent, pour le service, de la production.

Les auteurs rejettent pourtant l'idée d'un marketing spécifique du service. Ils envisagent seulement des distinctions pour :

- les critères de segmentation,
- le contenu et la mise en œuvre du mix⁶³⁴.

Nous ne les suivrons pas dans cette démonstration présentant certes des vertus pédagogiques et de clarification mais qui accentue la dispersion de la recherche en marketing.

633 In EIGLIER Pierre et LANGEARD Eric. *Éléments pour une théorie des services : applications à l'entreprise. Économies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion n° 1, tome XIII, 1979. et in EIGLIER Pierre et LANGEARD Eric. *La qualité des services*. Revue Française du Marketing, n° 121, 1989..

634 Id., ibid., p. 3.

D'autres auteurs pourtant s'attachent aux différences. Ainsi Jean-Paul FLIPO⁶³⁵ présente les défenseurs du marketing des services comme marketing spécifique en citant Christopher LOVELOCK : "ce n'est pas parce que, du point de vue du consommateur, il n'y aurait pas de différence entre produits et services que sur le plan de la gestion du marketing il ne doit pas y en avoir non plus". Ainsi, Christopher LOVELOCK identifie trois différences :

- * la différence générique qui concerne la nature de l'offre ;
- * la différence contextuelle : elle concerne la place étroite réservée au marketing des services dans les organisations ;
- * "La troisième se rapporte au rôle très particulier du responsable du marketing dans ce type de sociétés, qui est beaucoup moins un technicien qu'un animateur."⁶³⁶.

Nous reprenons aussi les travaux de G. Lynn SHOSTACK⁶³⁷, vice-présidente de la City Bank à New York qui "a écrit en 1977 l'article sur le marketing des services probablement le plus décisif et le plus largement cité par tous les auteurs dans ce domaine... L'auteur, en tant que praticienne, a remarqué qu'une application pure et simple des règles de marketing des produits de consommation au domaine des services menaient souvent à l'échec. Pour elle, il est faux de réduire la différence entre produits et services à un simple aspect d'intangibilité... Les offres commerciales sont des combinaisons de produits et de services selon plusieurs composants". SHOSTACK identifie des attributs tangibles et des attributs intangibles dans chaque offre commerciale, qu'elle soit classée en offre de produit ou en offre de service : les offres sont donc classables selon un continuum allant du tangible à l'intangible⁶³⁸.

G. Lynn SHOSTACK définit alors les spécificités du marketing des services de la manière suivante : "Plus le poids des éléments intangibles est élevé dans l'offre commerciale, plus il y aura de divergences par rapport aux "produits" dans les priorités de l'approche marketing." C'est ce que nous nous efforcerons de défendre et de mettre en œuvre au chapitre de nos propositions.

Une autre réflexion que nous partagerons est celle de B. CHASE quand il classe les activités de service selon le "critère d'importance relative du contact direct avec le client" et propose également un continuum entre contact élevé et contact faible. Nous n'arrivons cependant pas aux mêmes conclusions puisque, selon nos observations la notion de proximité au client ne joue pas un rôle directement proportionnel dans l'intensité des dysfonctionnements marketing⁶³⁹.

Jean-Paul FLIPO rappelle aussi que la thèse de l'**interaction offre/demande** "trouve un terrain particulièrement privilégié dans les services", et cite les recherches empiriques qui viennent à l'appui de cette assertion de D.L. DAVIS, J.P. GUILTINAN et W.H. JONES : "Une thèse majeure dans la littérature marketing préconise que la formulation d'une stratégie doit commencer avec

635 FLIPO Jean Paul. *Le management des entreprises de service*. Les Éditions d'Organisation.

636 Id., ibid., p. 52.

637 Cité in FLIPO Jean Paul. *Le management des entreprises de service*, op. cit.

638 Id., ibid. p. 54

639 réf CHASE

l'évaluation des besoins et désirs des consommateurs. Les arguments initiaux, qui vont à l'encontre des schémas typologiques qui mettent l'accent sur les caractéristiques des produits dérivent essentiellement de ce raisonnement. Cependant, les résultats de notre étude suggèrent qu'une connaissance a priori de l'offre, qu'elle soit de produit ou de service, peut être adéquate pour l'élaboration de certaines décisions stratégiques", et Jean-Paul FLIPO de traduire : "Cela veut dire en clair que le pouvoir des entreprises de services (étudiées dans cette recherche) vis-à-vis des clients est suffisamment fort pour que les stratégies soient autant inspirées par ce que les entreprises veulent faire que par ce qu'elle se sentent tenues de faire, compte tenu des exigences des clients... Au pouvoir de la firme fort sur le marché correspond un pouvoir faible du marketing à l'intérieur de celle-ci et inversement.".

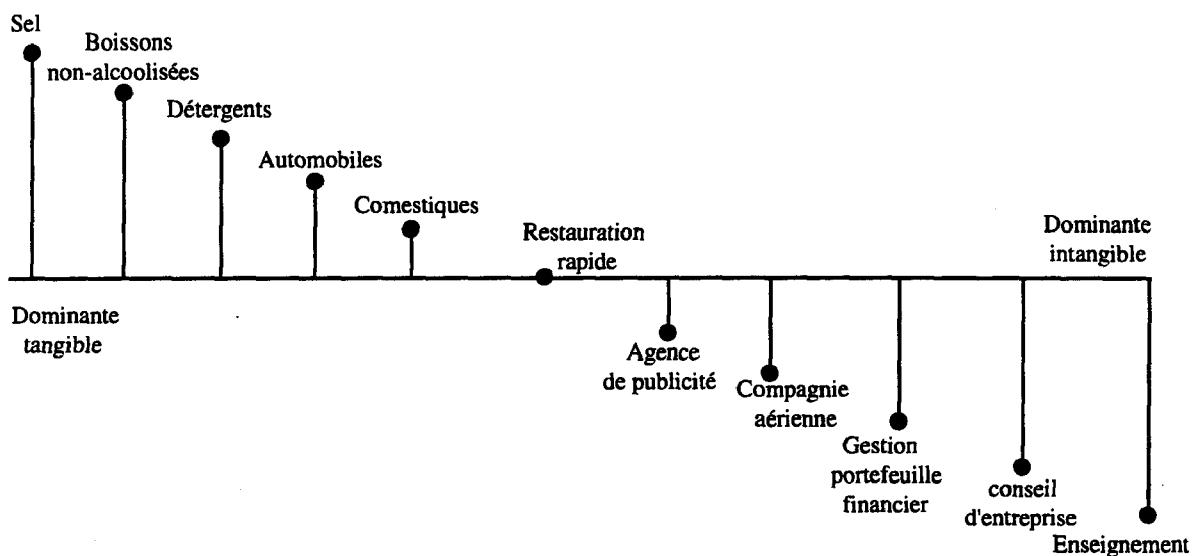
Nous n'analyserons pas les résultats de l'étude de DAVIS, GUILTINAN et JONES en terme de **pouvoir** mais plutôt de **pilotage**. Leur conclusion rejoint la définition de l'entreprise dans la théorie socio-économique comme acteur stratégie **construisant** par itérations successives son environnement pertinent.

Nous sommes proche de DAVIS, GUILTINAN et JONES quand ils constatent que le service se construit en interaction entre l'offre et la demande. Nous montrerons qu'il peut en être de même du produit. Par contre, le marketing permet à l'entreprise de mieux maîtriser cette interaction en lui permettant, par la connaissance du marché, de générer des offres créatives en adéquation avec la demande.

Nous retiendrons donc du marketing des services les éléments suivants :

* **l'indissociabilité du produit et du service selon un continuum tel que proposé par Lynn SHOSTACK (voir Figure 62) :**

Figure 62 ⁶⁴⁰ : Modèle de SHOSTACK
sur l'indissociabilité du produit et du service.



640 SHOSTACK G. L. *Breaking free from product marketing*. Journal of Marketing.n°41 (avril) 1977 p.77-80 in FLIPO Jean Paul. *Le management des entreprises de service*, op. cit, p.54

- * **I l'existence des stratégies marketing s'appuyant sur "le service du produit" quelle que soit sa place dans le continuum précité ;**
- * **I l'importance de l'environnement interne sur la qualité de l'offre avec ses deux versants : qualité interne et qualité externe et l'absolue nécessité de les mettre en phase ;**
- * **le rôle de l'interaction entre offre et demande et le rôle que peut jouer le client dans l'élaboration de cette offre.**

Nous retrouvons de façon encore plus développée la présence de cette interaction dans le "marketing des projets".

1.4.3. Le marketing des projets

Nous reprendrons la définition de Bernard COVA⁶⁴¹ concernant le projet : "transaction complexe concernant un ensemble de produits, services et travaux, conçu spécialement pour réaliser dans une certaine période de temps, un actif spécifique pour un acheteur". Les projets sont courants en aéronautique, armement, bâtiment ou télécommunication.

Le marketing des projets est un champ de recherche particulièrement récent qui retient l'attention à partir des années 80. De 1950 à 1980, seule la réponse aux appels d'offres (winning proposals) avec la fixation du prix (competitive bidding strategy) avait reçu l'attention des chercheurs avec deux exceptions : à partir des années 70, les travaux allemands de l'école de BOCHUM (ENGELHARDT, BACKHAUS, GÜNTER et PLINKE) et les travaux scandinaves (MATTSON).

Dans les années 80, on constate un renforcement ou l'émergence en Europe de trois grands courants :

- * le courant de la vente de grands systèmes en Allemagne et Scandinavie,
- * le courant du "marketing d'affaires" en France,
- * le courant du "marketing des projets" dans toute l'Europe avec l'appellation anglo-saxonne (Project marketing).

Le fil conducteur de cette synthèse sera la mise en lumière du concept d'interaction entre offre et demande et l'idée que le produit de cette "collaboration" est supérieur à la somme des vues des deux parties .

⁶⁴¹ COVA Bernard. *Marketing international de projets : un panorama des concepts et des techniques*. Revue Française du Marketing n°127-128, juin 1990, pp.9-38, p. 9.

Ainsi, Bernard COVA, Denis BANSARD et Jean-Paul FLIPO⁶⁴² présentent le projet comme un cas où la participation du client est très intense (souvent avec une anticipation du client pour les appels d'offre) ; la tâche pour le fournisseur est de glisser d'un "purchasing mix" ou "reverse marketing-mix" à un marketing-mix. Les points forts du marketing des projets, que nous extrairons en les attribuant à toutes les offres quelles qu'elles soient, sont :

- * le rôle important de toutes les personnes de l'entreprise, pas seulement des commerciaux
- * la veille des projets qui joue un rôle décisif dans cette élaboration : le but est de construire une "winning proposal", une "proposition gagnante".

Nous justifions cette prise de position par la justification du rôle du chercheur en marketing selon Bernard COVA, Denis BANSARD et Jean-Paul FLIPO⁶⁴³ : "Un des rôles des chercheurs en marketing est donc de faciliter l'appropriation par de nouveaux acteurs des concepts et des outils qui sont dans ce but adaptés aux spécificités de leur domaine.".

Jean-Paul FLIPO dans son livre sur le marketing d'affaires⁶⁴⁴ (affaires étant ici une "activité économique dont l'objet est la construction ou l'équipement d'un ouvrage de quelque nature que ce soit, impliquant la collaboration temporaire de multiples intervenants dont le rôle est complémentaire", par définition une "affaire" n'est donc pas reproductible) souligne trois facteurs qui nous paraissent beaucoup plus généraux que ne le veut l'auteur :

- * l'importance du Système d'Information Marketing (S.I.M.) dans l'organisation des intervenants,
- * l'importance de la négociation qui renvoie au paradigme de l'interaction,
- * le rôle du suivi et du Service Après-Vente (SAV).

Bernard COVA, Florence MAZET et Robert SALLE soulignent⁶⁴⁵ que dans le marketing des projets existe la difficulté à combiner la planification et la flexibilité, problématique éternelle et, nous semble-t-il, à étendre à tous les marketing pour en améliorer la performance.

Un autre concept central à notre conception du marketing est le principe de capitalisation de l'information avec le rôle des "offres antérieures au client qui constituent autant de signaux émis". La capitalisation ne consiste pas seulement à "empiler" des informations mais à produire de l'information utile.

Nous définissons une information utile comme une information qui permet de passer à l'acte, une information associée au bon moment de son utilisation. Il faut savoir garder une information et la ressortir au bon moment. Nous préconisons l'utilisation d'outils de gestion pour

642 COVA Bernard, BANSARD Denis, FLIPO Jean Paul. *Le marketing de projets : de la réaction à l'anticipation.* Recherche et Applications en Marketing, vol.VII, n°4/92

643 Id., ibid., p. 84.

644 FLIPO Jean Paul. *Le marketing d'affaires : méthodologie pour définir une stratégie.* Revue Française de Gestion Janvier/Février 1989, pp.61-65

645 COVA Bernard, MAZET Florence, SALLE Robert. *Le marketing de projets; entre planification et laisser faire.* Actes de l'Association Française du Marketing, 8ème congrès international de l'Association Française du Marketing, 14-15 mai 1992, 498 p.

stimuler cette fonction de capitalisation "dynamique". Il nous semble retrouver cette notion avec la méthode de screening qui est le mode d'entrée sur un projet, ainsi un projet écarté à l'instant t peut être un projet très attractif à l'instant $t+1$.

Bernard COVA met aussi l'accent sur un phénomène qui paraît généralisable à toutes les activités : l'attitude des ingénieurs qui, selon lui, par l'héritage technique de leur métier considèrent comme dégradant de faire du commercial ou d'"aller tirer les sonnettes" ⁶⁴⁶. Nous aurons l'occasion de signaler de tels comportements dans l'analyse que nous faisons des pratiques marketing.

Une autre pratique fréquemment utilisée dans le marketing des projets et décrite par Bernard COVA ⁶⁴⁷, est l'"approche pro-active" (qui s'apparente à "l'offre créatrice" en marketing industriel) : elle amène à proposer un projet à un client qui n'en a pas encore formulé la demande ou le besoin. Nous pourrons montrer que cette tactique est mise en œuvre dans certaines entreprises de notre échantillon, particulièrement l'entreprise C..

1.4.4. Le marketing des nouvelles technologies

Jacques LABAN analyse de la façon suivante ⁶⁴⁸ les spécificités des nouvelles technologies :

- * le cycle de vie des produits est très court (3 à 5 ans) ;
- * la technologie crée le marché : on occupe le terrain en constituant une "grappe technologique" (un ensemble de marché pour un produit donné). Le marketing se doit de trouver des marchés nouveaux ;
- * l'environnement concurrentiel, surtout dans la phase d'émergence est insaisissable (mal délimité, très diffus, très instable) ;
- * le constat d'une inquiétude des entreprises déroutées par la complexité des produits ;
- * la remise en cause des fonctions des entreprises : forte coopération marketing/production/recherche et développement.

L'apport du marketing est le développement de l'écoute et de la surveillance de l'environnement car la pratique des grappes technologiques risque d'enfermer une entreprise dans une technologie.

Pour nous, cette analyse en profondeur souligne l'importance vitale de la coordination, de la synchronisation des fonctions marketing et recherche et développement quelle que soit par ailleurs l'avancée technologique du produit. Nous constatons dans notre enquête sur les pratiques marketing de neuf entreprises que cette collaboration est toujours défaillante et souvent

⁶⁴⁶ COVA Bernard. *Marketing international de projets : un panorama des concepis et des techniques*. Revue Française du Marketing n°127-128, juin 1990, pp.9-38, p.19.

⁶⁴⁷ Id., ibid., p.23.

⁶⁴⁸ LABAN Jacques. *Le marketing des nouvelles technologies*. Revue Française de Gestion, Janvier/Février 1989, p. 88-96.

inexistante, d'où de nombreux dysfonctionnements qui peuvent être fort coûteux et nuire à la performance commerciale de l'entreprise.

1.4.5. Le marketing achat

Devant les nombreux points communs qui existent entre la fonction achat et la fonction marketing : elles sont en effet "toutes deux placées à la périphérie de l'entreprise, en relation directe avec l'environnement et interviennent sur des marchés"⁶⁴⁹. Marie Josèphe SOSTENES propose le concept de marketing-achat. Le marketing achat est selon elle le mode gestion optimal des relations avec les fournisseurs. C'est aussi un préalable au partenariat avec les fournisseurs.

Le marketing achat permet à l'organisation de mieux négocier le prix, la qualité, les délais de ses achats, il lui permet aussi de mieux profiter des innovations . Le marketing achat, s'il trouve une légitimité devrait prendre un certain développement selon Marie Josèphe SOSTENES.

Nous suivons ces réflexions mais le marketing achat est-il un concept ou seulement une transposition des techniques marketing à une partie de l'environnement de l'organisation que constituent les fournisseurs ?

1.4.6. D'autres marketing spécifiques

Cette dernière présentation nous permet de souligner l'artificialité, selon nous, de certains domaines de recherche. Les marketing qui suivent relèvent plus de la mise en œuvre de techniques au services de secteurs d'activité. Leurs auteurs revendiquent pourtant le "label" de domaine de recherche et contribuent aux tensions qui existent dans la recherche en marketing.

1.4.6.1. Le marketing politique

Romain LAUFER et Catherine PARADEISE font une description lapidaire du marketing politique⁶⁵⁰ : "L'homme politique doit désormais non plus convaincre de la valeur universelle de son discours mais séduire par sa représentation, dans laquelle ce qu'il dit ne tient qu'une place réduite... Comme tel, il se livre bien évidemment à tous les conseils des techniciens de marketing politique, aux spécialistes des sondages et des études de marché... On mesurera donc la cote des hommes politiques, on insistera sur les caractéristiques susceptibles de construire une bonne physionomie - qui, selon les circonstances, peut être celle de la "force tranquille", du "meilleur économiste de France", de "l'héritier du Général de Gaulle", etc. - et on ajustera son image en fonction de l'évolution de la température de l'opinion et des objectifs visés... Bref, à la question légèrement scandalisée que posait une récente émission de télévision : "peut-on vendre un homme

649 SOSTENES Marie-Josèphe. *Le partenariat dans l'optique marketing-achat*. Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1994 n°97, pp.5-19, p.5

650 LAUFER Romain, PARADEISE Catherine. *Le prince bureaucrate : Machiavel au pays du marketing*. Flammarion, 1982, 352 p., pp. 113-114.

politique comme un paquet de lessive ?" il semble que la classe politique ait, pour sa part, résolument répondu : "Oui !".

Le "marketing politique" est maintenant implanté dans nos sociétés même s'il est périodiquement remis en question. Nous admettons l'existence d'adaptations à mener dans ce cadre mais nous refusons le terme de "spécificités" le concernant.

1.4.6.2. Le marketing et l'église

Jean-Paul FLIPO part de la définition la plus large du marketing⁶⁵¹ : "La justification du marketing est de permettre à une organisation de servir le mieux possible son marché afin de légitimer son existence, son pouvoir et de répondre par là même à sa vocation.". On parlera donc de marketing au niveau des hommes de l'Église, c'est-à-dire de son incarnation temporelle.

Nous admettrons donc qu'il s'agit plutôt du marketing appliqué à l'église.

1.4.6.3. Le marketing des services sociaux

Il est par exemple décrit par Baudoin MEUNIER⁶⁵² comme le marketing qui concerne les hôpitaux, les crèches, les maisons de retraite, les services à domicile, les écoles. L'auteur mène une recherche basée sur les gardes d'enfants et constate que l'on se trouve face à un marché d'offreurs avec de grandes difficultés méthodologiques pour l'évaluation des besoins, des préférences.

De la même façon, Jean-Paul FLIPO s'intéresse au marketing des organisations à but non lucratif (OBNL)⁶⁵³ et démontre la non pertinence de la dichotomie entre entreprises et OBNL en matière de marketing, dans les deux cas, il souligne l'importance de :

- * prendre en compte tous les publics interne et externe,
- * mettre en avant l'échange comme nouveau paradigme.

1.4.6.4. Le marketing des associations

Un ouvrage de Jean DI SCIULLO⁶⁵⁴ dissèque la mise en œuvre du marketing pour les associations en glissant de l'"échange commercial" à la "transaction sociale". Pour l'auteur, le

651 FLIPO Jean Paul. *Le marketing et l'église*. Les Éditions du Cerf, 1984, 281 p. p.59.

652 MEUNIER Baudoin. *Marketing des services sociaux : apport à leur évaluation et à leur management*. Presses Universitaires de Namur, 1986.

653 FLIPO Jean Paul. *Le marketing et l'église*. Les Éditions du Cerf, 1984, 281 p.

654 DI SCIULLO Jean. *Marketing et communication des associations*. Les Guides Pratiques de Juris Association, 1988, 318 p.

marketing commercial des entreprises et le marketing social des associations sont donc radicalement différents. Jean DI SCIULLO justifie de la façon suivante cette distinction :

- "L'entreprise oriente son activité par le biais des facteurs d'opportunité : les goûts de la clientèle changent, elle modifie alors les produits ou services proposés en fonction de ce nouveau paramètre.
- **L'association défend une cause.** Si celle-ci est majoritaire ou minoritaire, elle ne peut pour autant en changer et en adopter une autre plus à la mode." ⁶⁵⁵, et, plus loin : "Le marketing social dépasse les besoins et désirs immédiats du marché. Il travaille à l'amélioration de la vie dans la société telle qu'elle est. Il ne se satisfait pas forcément de l'état actuel de la société. Il a vocation à la changer." ⁶⁵⁶.

On peut se demander si les moyens de mise en valeur de cette cause ne changent pas, eux selon les valeurs et les centres d'intérêt du moment de la société. Et s'il n'y a pas le risque que ces moyens n'occultent la cause jusqu'à la travestir complètement ? On peut légitimement se demander si, dans ce cas, il y a un marketing spécifique aux associations ?

Nous terminerons par un marketing (ou présenté comme tel) qui pourrait expliquer les "clichés" rencontrés dans l'esprit du public à propos du marketing : il s'agit du marketing de "guerre".

1.4.6.5. Le marketing de guerre

Paul-André TAVOILLOT ⁶⁵⁷ fait une analogie à partir de la guerre commerciale : le marketing de guerre est le marketing de l'optimisation avec la **guerre des prix** (produire et vendre le moins cher possible). On peut relever des injonctions comme "ne pas perdre la guerre du linéaire sous peine d'éviction" mais pour en arriver à des préconisations tout à fait banales comme renforcer la qualité du service au client : "si vous vous endormez, votre concurrent, lui, réveillera votre client avec un club de clientèle ou un programme de fidélisation.", "faites une publicité plus efficace".

On retrouve les même métaphores lorsque Christian DUSSART ⁶⁵⁸ propose le "marketing de la troisième vague" basé sur les comparaisons avec des manœuvres militaires.

Ces propositions relèvent plus selon nous d'un désir de différenciation que de véritables spécificités. Ces métaphores guerrières nous paraissent préjudiciables au concept de marketing même si elles trouvent souvent un écho dans les pratiques d'entreprise.

⁶⁵⁵ Id., ibid., p.29.

⁶⁵⁶ FLIPO Jean Paul. *Le marketing des organisations à but non lucratif*. Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1985, p. 73-79. p.31.

⁶⁵⁷ TAVOILLOT Paul-André. *Le marketing de guerre*. L'Entreprise n°84, Octobre 1992, pp.64-72

⁶⁵⁸ DUSSART Christian. *Le marketing de la troisième vague*. Gaëtan Morin, 1985, 233 p.

Nous concluons de ce tour d'horizon que la spécificité ou les spécificités en marketing sont difficiles à légitimer, et que ce travail tourné, vers la recherche de différences plutôt que de pratiques et de concepts unificateurs fragilise d'autant plus le marketing comme science ainsi que l'image qu'en ont les organisations.

Nos propositions s'alimenteront de ces spécificités mais dans une recherche d'intégration, loin de la différenciation des domaines de recherche et d'activité comme on vient de l'entrevoir.

Nous résumons la recherche de convergences dans le tableau ci-dessous.

Figure 63 : Convergences entre les marketings spécifiques et notre recherche.

Marketings spécifiques retenus	Marketing international	Marketing des services	Marketing des projets	Marketing des nouvelles technologies
Convergences avec notre recherche	Application à la régionalisation.	Notion de service dans le produit.	Implication de tous les acteurs de l'organisation.	Processus d'innovation.

Avant de dresser le bilan des pratiques marketing de neuf entreprises qui illustrera ce propos, nous allons proposer notre définition du marketing, après d'autres représentatives de la pensée marketing depuis quatre décennies.

2. DÉFINITIONS DU MARKETING

Les définitions du marketing sont multiples comme on l'a déjà entrevu, chaque auteur se pliant à cet exercice d'en proposer une nouvelle qui, peut être, recueillera l'approbation générale. Nous allons d'abord passer en revue parmi toutes les définitions que nous avons pu recueillir certaines qui nous ont paru comme plus significatives et nous chercherons à en extraire une structure commune.

2.1. DÉFINITIONS ISSUES DE LA LITTÉRATURE

Pour travailler à la recherche de cette "matrice mère", nous signalerons en gras les mots clés sur lesquels nous nous sommes appuyés :

- * André MICALLEF propose⁶⁵⁹ la définition suivante : le marketing "peut être défini comme le **processus social et gestionnaire** par lequel les acteurs économiques - offreurs et demandeurs - obtiennent ce qu'ils désirent par un acte d'**échange** où s'exprime cette valeur" car "un bien ou un service n'existent aux yeux des consommateurs que s'ils sont susceptibles de véhiculer une valeur, cette valeur doit être présentée, intégrée au bien ou au service, et promue sur le marché par le marketing." ;

- * Une définition concise et très fréquemment reprise est celle de Philip KOTLER et Bernard DUBOIS⁶⁶⁰ : "le marketing est une activité humaine orientée vers la **satisfaction** des besoins et des désirs au moyen de l'**échange**." Ils précisent⁶⁶¹ : "Le marketing a été identifié comme une activité commerciale, comme un **groupe intégré d'activités commerciales**, comme un phénomène d'échange, comme un état d'**esprit**, comme une **fonction de coordination et d'intégration** dans l'élaboration d'une politique, comme le but de l'activité des entreprises, comme un **processus économique**, comme un ensemble structuré d'institutions, comme un processus d'échange et de changement de propriété de produits, comme un processus de concentration, d'égalisation et de dispersion, comme la création d'unités spatio-temporelles, comme un **processus d'ajustement de la demande à l'offre**, et comme de nombreuses autres choses encore."⁶⁶² ;

⁶⁵⁹ MICALLEF André. *Le marketing, fondements, techniques, évaluation*. op. cit., p.2.

⁶⁶⁰ KOTLER Philip. et DUBOIS Bernard. *Marketing management, analyse, planification et contrôle*. Publi Union, troisième édition, 1977, 558 p.p.15.

⁶⁶¹ Id., ibid., p.14.

⁶⁶² cité in pp. 14-15 tiré de "A statement of marketing philosophy" Marketing staff of the Ohio State University, Journal of Marketing, janvier 1965 p.43.

- * Alain JOLIBERT et Pierre-Louis DUBOIS⁶⁶³ retiennent la définition de MC CARTHY et PERREAULT⁶⁶⁴ : "Le marketing signifie qu'une organisation dirige tous ses efforts en vue de la satisfaction de ses consommateurs, avec un profit." ;
- * Pour Jean-Jacques LAMBIN⁶⁶⁵ : "Le marketing est le processus social, orienté vers la satisfaction des besoins et désirs d'individus et d'organisations, par la création et l'échange volontaire et concurrentiel de produits et services générateurs d'utilité." ;
- variantes
du Mkt*
- * Stan RAPP et Tom COLLINS proposent une définition de ce qui est une variante du marketing⁶⁶⁶ : le maximarketing : "Le concept maximarketing applique une approche stratégique unifiée dans laquelle vos meilleures clients - potentiels ou actuels - sont identifiés, contactés, persuadés, motivés, activés, transformés et suivis de façon à maximiser les ventes et les actions commerciales. Toute la démarche vise à renforcer l'image de marque, à fidéliser le client et à optimiser les ventes, en utilisant les informations contenues dans la base de données, afin d'établir une relation dynamique et interactive avec chaque prospect et client. Son objectif est de créer un dialogue continu avec eux, pour instaurer une meilleure compréhension et satisfaire tous les besoins spécifiques." ;
- Rôle du
Mkt*
- * Christian DUSSART⁶⁶⁷ part du constat que le rôle du marketing s'est considérablement élargi au cours des dernières années "si bien qu'en plus d'être un domaine fonctionnel comme les autres, le marketing a pris une orientation corporative et stratégique."⁶⁶⁸ Il écrit : "En marketing, l'excellence est une question de qualité d'un produit, de supériorité du service, alors que la stratégie est une question de positionnement concurrentiel. Vouloir les opposer serait une erreur car elles dépendent l'une de l'autre et n'ont qu'une seule obsession : le consommateur, rien que le consommateur" ;
- * Mike WILSON pense qu'"il ne suffit plus de voir dans le marketing le processus qui permet d'identifier et de satisfaire les besoins des consommateurs tout en gagnant de l'argent, comme si chaque entreprise fonctionnait dans une bulle, à l'abri de toute concurrence". Selon lui : "aujourd'hui, une meilleure définition de la vraie nature du marketing serait plutôt la création stratégique et rentable et le maintien de différences propres à satisfaire les besoins par rapport à la concurrence."⁶⁶⁹ d'où :

663 DUBOIS Pierre Louis et JOLIBERT Alain. *Le marketing, fondements et pratiques*.op. cit., p.11.

664 in *Basic Marketing* Homewood Hill, Illinois Irwin, 1984.

665 LAMBIN Jean Jacques. *Le marketing stratégique, fondement, méthodes et applications*.op. cit., p.4.

666 RAPP Stan et COLLINS, Tom. *La métamorphose du marketing*. PubliUnion, 1991, 395 p., p.19.

667 DUSSART, Christian. *Le marketing de la troisième vague*. Gaëtan Morin, 1985, 233 p.

668 Voir DAY et WENSLEY 1983.

669 WILSON Mike. *Le management du marketing*. AFNOR, 1991, 219 p.p.14.

- la nécessité de surveiller la concurrence nationale et internationale,
- l'obligation de différenciation pour mieux coller au marché : produits ou services plus attractifs, meilleurs SAV, prix plus intéressants...,
- l'imprégnation des concepts et principes marketing dans toute l'entreprise ;

* Eric VERNETTE passe en revue trois définitions récurrentes du marketing⁶⁷⁰ :

- définition 1 : "La marketing, c'est la mise en œuvre de toutes les **techniques** de l'entreprise qui dirigent le flux de biens et services vers le consommateur.", c'est l'optique de l'offre ;
- définition 2 : "Le marketing, c'est détecter les **besoins des consommateurs** pour réaliser le produit adéquat, ce qui facilite la vente." L'accent est là mis sur la prédominance du consommateur ;
- définition 3 : "Le marketing, c'est conquérir des marchés rentables en utilisant des **méthodes scientifiques.**" : angle guerrier, techniques sophistiquées, le **profit** est le but indispensable ;

Ces définitions nous renvoient aux trois conceptions suivantes :

- Le **marketing unilatéral** (produit → marché) qui peut provoquer des succès (2CV, DS, Mirages de DASSAULT, ...), ou des échecs (CONCORDE, programme informatique HONEYWELL-BULL, SECAM, ...),
- Le **marketing bilatéral** (produit ↔ marché). Le rôle des études de marché est crucial : les exigences des consommateurs sont traduites dans le cahier des charges du produit, rédigé par le responsable marketing de l'entreprise ;
- Le **marketing intégré** : qui est présenté comme le même système dynamique que le marketing bilatéral mais bouclant en permanence sur lui-même.

* Une autre définition considérée comme une référence est celle de l'AMA 1985 citée par Jean Paul VALLA et Laurence TEXIER⁶⁷¹ : "Le marketing est le **processus** qui consiste à planifier et à mettre en œuvre la conception, le prix, la promotion et la distribution d'idées de biens et de services pour créer des échanges qui satisfassent des objectifs individuels et collectifs.".

On remarquera que marketing est ici défini comme un processus :

conception → planification → mise en œuvre

aucune référence n'est faite à l'idée de système (impliquant des éléments interdépendants), on reste dans l'optique de l'offreur ;

670 VERNETTE Éric. *L'utilisation du jugement managerial en marketing : procédure d'analyse hiérarchique*. Recherche et Applications en Marketing. Vol. II, n° 4, Janvier 1987, p. 2-22.pp.3-4-5-6-7.

671 VALLA Jean Paul et TEXIER Laurence. *Épistémologie et marketing industriel - objet, paradigmes et classification*. Les Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion, Mai 1988, n° 10, p. 96-120. p.101.

- * Dans le même article⁶⁷², Jean-Paul VALLA et Laurence TEXIER proposent la définition de LARIDGE : "La tâche principale de la fonction marketing n'est pas tant d'être efficace pour faire agir le client dans le sens des intérêts du fournisseur, mais plutôt d'être puissant pour concevoir ce qui convient aux **intérêts du client** et ensuite faire en sorte que le fournisseur y satisfasse."⁶⁷³ ;
- * ROGER BROOKSBANK associe dans sa définition la notion de **but** et de **processus de mise en œuvre** : "le marketing est un engagement de la société toute entière à satisfaire le client. C'est aussi un processus managérial incluant l'analyse périodique de la situation concurrentielle de l'entreprise, dans le but de formuler les objectifs marketing, de concevoir et de mettre en œuvre la stratégie, les techniques, l'organisation et le contrôle qui permettent de les atteindre."⁶⁷⁴
- * David MICHEL et Gilles MARION se rapprochent de l'analyse de DRUCKER qui estimait que le marketing n'était en fait qu'une façon de voir l'activité de l'organisation sous l'**angle du client**, ainsi⁶⁷⁵ Rohit DESHPANDE et Frederick WEBSTER écrivent "Quand Drucker formula pour la première fois le concept marketing, il remarqua que le marketing n'était pas vraiment une fonction particulière du management mais abordait plutôt le métier dans sa totalité selon le point de vue du consommateur. En d'autres termes, le concept marketing définit une culture d'organisation distincte, un ensemble fondamental et partagé de croyances et de valeurs qui placent le consommateur au centre de la réflexion de l'entreprise pour sa stratégie et ses opérations.". Pour leur part Gilles MARION et David MICHEL retiennent⁶⁷⁶ que : "La logique marketing se traduit par l'adoption d'une orientation de l'entreprise vers le client.".

La synthèse que nous pouvons faire de ces définitions est la suivante :

Les mots : stratégie/techniques, orientation/esprit, processus/activité peuvent évoquer un contenu plus ou moins visible de la fonction marketing.

L'optique est soit celle du demandeur (le client, le consommateur, la cible, ...) soit celle de l'offreur (l'entreprise, l'organisation, le service marketing, ...).

672 Id., ibid. p.98.

673 In *Comments on the marketing concept* American Association Newsletter : Philadelphia Chapter N°2, Novembre 1966.

674 BROOKSBANK Roger W. *Successful marketing practice*. European Journal of Marketing, n° 5, Mai 1991, p. 20-29. p.22.

675 DESHPANDE Rohit et WEBSTER Frederick. *Culture d'organisation et marketing : une liste des priorités pour la recherche*. Recherche et Applications en marketing. Vol. IV, n° 4, 1989.

676 MARION Gilles et MICHEL David. *Marketing, mode d'emploi* op.cit., p.13.

La représentation organisationnelle s'organise autour de : fonction, départements, hommes-spécialistes, ...

L'**acte** fondateur du marketing est, selon l'optique : la vente, l'achat ou l'échange.

La cible est suivant les cas : le marché, le consommateur, le client, le prospect, la concurrence.

Enfin, l'**objectif** du marketing peut être : la satisfaction des besoins, des désirs, la connaissance, le profit.

Nous concevons facilement que cette multiplicité de termes et la perspective dans laquelle ils sont employés et agencés nous ouvre des conceptions du marketing aussi nombreuses que variées, nous allons donc proposer la nôtre et tenter de la positionner par rapport à cette analyse.

2.2. NOTRE DÉFINITION

Notre définition est que **le marketing est l'ensemble des actions, des décisions et des informations émises ou recueillies par chacun des membres de l'organisation qui provoque une réaction directe, indirecte, diffuse ou induite dans l'environnement interne/externe sur l'image, les opportunités et le chiffre d'affaires de l'organisation.**

On aura bien compris que des informations ne peuvent avoir un impact marketing tel que nous le définissons que par la médiation de la mise en œuvre des premières ou par l'exploitation des secondes.

Pourtant, nous maintenons notre formulation car pour nous l'extraction ou le recueil d'informations comme la prise de décision même si elle n'est pas suivie d'actes sont une première étape vers l'appropriation du marketing que nous préconisons.

Toutes nos propositions tendent vers le **pilotage de la mise en œuvre**.

Nous positionnons cette définition vis-à-vis de l'analyse effectuée ci-dessus de la façon suivante.

Le contenu de la fonction marketing est, pour nous, portée par l'ensemble des personnes qui forment l'environnement interne de l'organisation quel que soit par ailleurs le poste qu'elles occupent. C'est ce que nous définissons comme la **micro-fonction marketing** de chacun. La fonction marketing concerne aussi bien l'aspect fonctionnel que l'aspect opérationnel de ce poste de travail puisque nous refusons la coupure traditionnellement admise entre réflexion et mise en œuvre.

Cette prise de position nous amène tout naturellement à deux pistes de recherche que nous développerons en troisième partie de notre thèse, à savoir :

- * comment peut-on organiser l'ensemble des postes de travail autour de la fonction marketing et quels sont les critères qui permettent de guider ce positionnement ?
- * quelle stimulation peut on concevoir et surtout mettre en œuvre pour renforcer la micro fonction marketing de chacun ?

L'optique que nous adoptons est celle de l'offreur mais dans une **perspective stratégique** définie et affichée qui s'appuie sur la notion d'**environnement pertinent**.

Ce que nous soulignons, c'est l'idée déjà énoncée qu'il n'existe pas de rupture entre **environnement interne** et **environnement externe** ou entre environnement pertinent et macro environnement . Toute stratégie marketing devrait avoir comme point de départ la stimulation de ces interfaces que nous qualifions de **zones grises**.

Ces zones grises se définissent comme des points de rencontre entre environnement externe et environnement interne . Ces interactions peuvent être **spatiales** (un lieu de vente), ou **temporelles** (comme un rendez vous entre vendeur et client même à l'extérieur de l'entreprise).

La **mise en forme organisationnelle** suit de près le concept de micro-fonction marketing puisque nous nous intéressons à la fonction marketing dans sa conception et sa mise en œuvre et non au **service** qui lui, regroupe un ensemble de personnes spécialistes de l'activité.

L'**acte fondateur** du marketing sera l'**échange**, marchand ou non. Les stratégies marketing qui nous intéressent sont donc basées sur l'**interaction** entre offreur et demandeur effectif ou potentiel. Nous préconiserons la recherche de **contractualisation** pour matérialiser cette interaction.

Comme nous l'avons déjà dit, la cible de la fonction marketing est aussi bien composée de l'environnement externe que de l'environnement interne et, ce, en fonction de la stratégie définie par l'organisation. Selon nous, chaque action doit s'intéresser de façon concomitante aux deux composantes de cet environnement : nous parlerons donc de **marketing interne-externe**. Cette nouvelle vision du marketing revalorise chaque acteur de l'organisation comme moteur de l'élaboration de la stratégie et de la mise en œuvre marketing : il sera alors considéré comme **co-producteur** de cette stratégie ou de cette mise en œuvre.

L'**objectif** de la fonction marketing sera alors l'**optimisation de la performance sociale et économique globale de l'organisation** en recherchant plus particulièrement l'optimisation de l'**image** de l'organisation, les **opportunités** et le **chiffre d'affaires**. On retrouve l'idée d'une **évaluation qualitative** (pour l'image), **quantitative** (le nombre d'opportunités) et **financière** (le chiffre d'affaires).

Une version affinée pourrait présenter l'évaluation financière par rapport à la valeur ajoutée par exemple. Ceci est à déterminer en fonction de la stratégie de l'organisation.

Cette nuance ne nous semble pas devoir remettre en question la définition de base, elle se rapporte plutôt à la stratégie de chaque organisation.

Cette double définition de l'objectif et de l'évaluation introduit un concept que nous qualifions de **charge marketing** de chaque acte, décision ou information pour tout acteur de l'organisation. Cette charge marketing se définit comme la capacité à générer un **differentiel** sur :

- l'image,
 - les opportunités,
 - le chiffre d'affaires,
- de l'organisation de façon directe, indirecte, diffuse ou induite.

La charge marketing est une **charge positive** si elle est génératrice d'un différentiel positif sur un de ces trois indicateurs et une **charge négative** quand elle est génératrice d'un différentiel négatif, quel que soit par ailleurs le lieu d'émission de ces actes : interne ou externe à l'organisation.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que cette définition implique :

- * Un portage de la fonction marketing par tous les acteurs de l'organisation : c'est la **micro-fonction marketing** de chacun,
- * L'activation de cette **micro fonction marketing** aussi bien au sein de l'organisation qu'en dehors,
- * L'idée qu'on peut faire du marketing passivement ou sans en avoir conscience comme quand on parle positivement des produits de son entreprise dans un environnement non professionnel
- * L'impact du marketing peut être négatif : ce sont des exemples comme celui de la publicité de la R14 ou de l'inadéquation de la campagne SNCF avec la mise en place du système SOCRATE. L'objectif sera de rendre positifs ces impacts d'où qu'ils viennent et quels qu'ils soient.

Le marketing tel que nous le définissons a donc obligatoirement deux volets : **externe** (de l'organisation vers l'environnement externe) et **interne** (dans l'organisation). Chaque salarié étant co-producteur et co-vendeur du produit-service de l'organisation : ce qu'affiche bien la théorie socio-économique des organisations quand elle exprime la "**valeur économique du temps humain**" par la contribution à la marge sur coût variable de l'organisation⁶⁷⁷. Pour Henri SAVALL et Véronique ZARDET, "la valeur économique du temps humain rémunéré par l'entreprise dépasse la seule valeur du coût salarial : elle inclut toutes les charges fixes et le résultat.". La traduction dans l'activité est la suivante : "Lorsqu'un salarié passe une heure à produire un objet matériel ou immatériel (bien ou service), c'est cette valeur économique qu'il dégage pour l'entreprise, cette valeur étant payée par l'environnement externe : clients, sponsors, organismes de tutelle financière... en contrepartie de la remise de l'objet produit. Il s'agit là d'une situation d'orthofonctionnement où l'on incorpore à la valeur d'un produit la contribution horaire à la marge sur coût variable. Lorsqu'il passe au contraire une heure à réguler un **dysfonctionnement** ou à ne pas produire (non-production), cette valeur est perdue pour l'entreprise : elle est incorporée au coût caché de ce dysfonctionnement et *non* à la valeur du produit.

⁶⁷⁷ SAVALL Henri , ZARDET Véronique. *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode de s coûts-performances cachés.* ÉDITIONS Comptables Malesherbes, 399 p., 1992, pp. 80-81.

La valeur économique du temps humain est donc sa *contribution à la marge sur coûts variables* définie de la façon suivante :

$$\frac{\text{chiffre d'affaires (CA)} - \text{charges variables (CV)}}{\text{marge sur coûts variables (MCV)}}$$
$$\frac{\text{marge sur coûts variables (MCV)}}{\text{nombre d'heures attendues (HA)}} = \text{contribution horaire à la marge sur coûts variables (CHMCV)}^{“678”}$$

L'interprétation qu'on peut en faire est que des acteurs humains "sont actifs dans la création de valeur économique" ⁶⁷⁹.

Nous allons maintenant chercher à valider cette définition et ses attendus en menant un travail d'investigation sur les pratiques marketing de neuf organisations.

3. LA RECHERCHE DE TERRAIN ET L'EXPÉRIMENTATION

3.1. LE CHAMP D'ANALYSE

Notre définition délimite notre champ d'analyse comme suit : nous nous intéresserons au marketing au travers de ses impacts sur le chiffre d'affaires, l'image, les opportunités, impacts provoqués par des actes déclenchés dans l'organisation quelque soit le service et chaque fois où que ce sera possible dans le service commercial ou marketing puisque par définition la charge marketing y est plus dense et plus repérable à défaut d'être plus forte.

Notre diagnostic est dysfonctionnel, il consistera à capter les actes présentant un risque pour l'image, les opportunités ou le chiffre d'affaires. Dans un deuxième temps il nous servira de base d'indicateurs permettant le pilotage de la fonction marketing redéfinie.

Nous allons effectuer un bref rappel de nos hypothèses de départ et du fil conducteur de notre recherche.

678 Id., ibid., p. 81.

679 Id., ibid., p. 81.

3.2. RAPPEL DES HYPOTHÈSES

- * Notre hypothèse centrale est que : "La théorie socio-économique est le ferment d'une théorie marketing innovante qui permettra par sa mise en œuvre d'améliorer la performance socio-économique des organisations dans ce domaine".

Nous pourrions la reformuler ainsi :

La théorie socio-économique des organisations est le ferment d'une théorie marketing innovante qui se fonde sur l'existence d'une charge marketing de tous les actes ou réflexions générés soit dans l'environnement interne soit dans l'environnement externe par chacun des acteurs de l'organisation.

- * L'hypothèse qui préside à cette deuxième partie est :

"La pratique du marketing dans les organisations est dysfonctionnelle, ces dysfonctionnements sont nombreux et peuvent être fort coûteux. Leur origine réside dans la rupture du milieu de la recherche avec le milieu des entreprises : celles-ci vivent avec des représentations millésimées voire tronquées de la fonction marketing qui obéissent toutes générations de performances sociale et économique".

Par ailleurs, nous voulons démontrer que les causes racines de ces dysfonctionnements sont les mêmes en marketing que pour les autres fonctions de l'organisation. Nous partirons donc dans la troisième partie sur les pistes d'actions déjà conçues et expérimentées par l'équipe de l'ISEOR.

Afin de tester cette hypothèse, il nous faut donc mener une action d'analyse des pratiques marketing dans un nombre suffisamment significatif d'organisations, compte tenu aussi des contraintes fortes qu'une telle investigation peut comporter en termes de durée. C'est ce que nous allons exposer maintenant.

3.3. LA MISE EN PLACE DE LA RECHERCHE EXPÉRIMENTALE

3.3.1. Le choix des entreprises de l'échantillon

Il s'agissait donc de construire un échantillon d'organisations où il nous était possible de mener des investigations suffisantes pour :

- * faire un diagnostic de leurs pratiques marketing ;

* mettre en évidence les effets directs, indirects, induits et diffus de l'implantation du management socio-économique sur ces pratiques puisque c'est la troisième grande hypothèse qui guide notre recherche. Il nous fallait donc un terrain où il soit possible de prendre une photo "AVANT/APRÈS" de la fonction marketing de l'organisation compte tenu de l'injection entre-temps de méthodes de travail et d'outils de gestion censés motiver des modifications dans les pratiques de management global de l'organisation.

Quels ont donc été les critères de choix des entreprises qui constituaient notre échantillon ?

Il s'agissait de :

- * trouver des entreprises où avait été mis en place un management intégrateur,
- * avoir également une base d'informations sur leur fonctionnement avant l'intervention,
- * diversifier les tailles,
- * diversifier les secteurs d'activité,
- * avoir un recul différent sur la mise en place (durée) de ce management intégrateur,
- * avoir une fonction marketing représentée de diverses manières dans l'organigramme,
- * avoir des sensibilités marketing plus ou moins grandes,
- * avoir accès à des interlocuteurs pour l'évaluation.

Nous aurons peut-être l'occasion de trouver des critères distinctifs ou explicatifs ex post. Nous allons donc présenter maintenant ces neuf entreprises .

Figure 64 : Présentations détaillées des entreprises.

PRÉSENTATION Entreprise A "Restau" :

L'entreprise appartient au secteur de la restauration de luxe employant en 1990 environ 1000 personnes.

La société a connu en 1985 une évolution importante avec la prise de participation aujourd'hui majoritaire d'un grand groupe français. Elle est passée du statut d'artisan à celui de société anonyme.

Elle gère actuellement trois grandes activités :

- * la **restauration de luxe** avec deux grands restaurants à Paris,
- * le **service réceptions** (réceptions privées, professionnelles ou sportives),
- * la **vente en boutiques** (il en existe neuf à Paris et cinq en Île de France).

En 1991, la société a réalisé un chiffre d'affaires de 543 millions de francs.

PRÉSENTATION Entreprise B "Info" :

L'entreprise est une filiale d'une société coopérative à capital variable de droit belge, créée en 1949, dont l'objet est la mise en place et l'exploitation d'un réseau de télécommunications international à l'usage de quelques 250 compagnies aériennes que regroupe la société mère.

Le réseau, exploité dans plus de 150 pays est un des premiers réseaux mondiaux privés en 1984.

L'effectif au 31/12/1983 de la société mère est de 2000 personnes environ et le chiffre d'affaires dépasse le milliard de francs.

L'entreprise qui a servi de cadre à l'étude a débuté son activité en 1972. C'est une SARL dont le siège social est situé dans la banlieue parisienne.

Elle est une émanation du service de maintenance interne français de la société-mère. En 1972, une trentaine de personnes ont été détachées pour mener à bien la mission initiale qui consistait à développer une clientèle autre que celle des compagnies aériennes, dans ce même créneau de la maintenance, afin de réduire les coûts pour la société mère par une augmentation du volume d'affaires.

C'est aujourd'hui une société de services internationale, présente dans seize pays, encore appelées "régions" d'Europe, d'Afrique et du Moyen Orient employant environ 250 personnes.

La France est aussi une de ces "régions", avec son activité spécifique et c'est en France aussi que se trouve le siège social de l'entreprise.

La "région" France emploie 88 personnes parmi lesquelles on trouve au niveau du Comité de Direction, des membres exerçant à la fois des fonctions de siège "internationales" et des fonctions propres à l'activité de la région France.

En 1984, les métiers principaux de l'entreprise sont de quatre types :

* installation et maintenance d'équipements informatiques, de télécommunications et d'automatismes industriels,

* intégration de systèmes de télécommunication,

* négoce de matériel,

* services et conseils en informatique et en réseaux.

PRÉSENTATION Entreprise C "Métal" :

Implantée géographiquement dans le centre de la France, l'entreprise est une société anonyme créée avant la deuxième guerre mondiale comme filiale d'un grand groupe industriel français.

L'entreprise fait partie du secteur économique de la métallurgie, elle emploie 400 personnes en 1986 et réalise un chiffre d'affaires de 200 millions de francs. Son activité est centrée sur le formage par déformation plastique à chaud de pièces massives. Elle vend ses produits principalement sur les marché de l'aéronautique et de l'espace (70% du chiffre d'affaires) et accessoirement pour des applications militaires (20% du chiffre d'affaires) et civiles pour l'automobile (10% du chiffre d'affaires).

Pour réaliser son activité, l'entreprise assume des fonctions réparties entre dix services au sein de l'entreprise et synchronisées à deux niveaux, la direction des services commerciaux étant dissociée de celles des services de conception-programmation.

L'entreprise connaît en 1986 une nouvelle orientation stratégique basée sur une étude approfondie des marché de l'entreprise et qui implique une transformation des structures technologiques de l'entreprise et une restructuration démographique.

C'est cette double remise en cause qui est à l'origine de l'intervention menée par l'ISEOR dans cette entreprise.

PRÉSENTATION Entreprise D "Crédit" :

Il s'agit d'une société de crédit aux particuliers avec une activité commerciale en agence qui propose deux types de crédits :

* le crédit direct : suite à des opérations de publicité/promotion de la part de la direction générale de la société, des clients viennent directement à l'agence solliciter un crédit pour des besoins personnels. Ce crédit direct correspond aux orientations stratégiques de la société pour les mois et les années à venir, d'où la nécessité d'une évolution des structures d'accueil des agences.

* le crédit indirect ou crédit vendeur : l'agence a besoin d'agrément avec des vendeurs de biens (voiture, électroménager) et passe des contrats de crédit avec les clients de ces vendeurs.

PRÉSENTATION Entreprise E "Assur" :

L'entreprise est une société d'assurances à caractère mutualiste, unité d'un grand groupe diversifié.

Le groupe a suivi une politique de diversification depuis une dizaine d'années qui lui permet d'être présent dans plusieurs secteurs économiques et d'atteindre une dimension internationale.

En avril 1986, le groupe s'est doté de structures fonctionnelles qui sont venues compléter les structures opérationnelles modifiées simultanément. Un état major, composé de douze personnes a donc été mis en place dans ce cadre. Cet état-major a pour mission d'assister le Président Directeur Général dans son rôle de management des entreprises du groupe, afin de réaliser de manière permanente leur cohésion.

Les entreprises du groupe ont en effet été réparties en Unités de Production (neuf au total) qui représentent chacune un secteur d'activité. L'entreprise, cadre de notre recherche, appartient à l'Unité de Production Assurances, qui est la seule à relever directement du président Directeur Général du groupe.

Cette unité est une société d'assurances IARD avec des prestations limitées aux risques Incendie, Accidents et risques divers.

Cette société à caractère mutualiste emploie près de 4000 personnes qui gèrent quelque 4 500 000 contrats souscrits par environ 2 500 000 sociétaires.

Elle a mis 184 points d'accueil à la disposition des sociétaires, dont la fonction va du simple renseignement (antennes administratives ou géographiques) à l'exécution de toutes les opérations de gestion, tant en production qu'en sinistres (bureaux principaux). Ils sont répartis en 8 Régions Commerciales.

Chaque région comprend, outre les bureaux qui la composent, une délégation régionale d'une dizaine de personnes, animée par le délégué régional qui est le représentant du Président Directeur Général, devant lequel il est responsable du fonctionnement de sa région.

La mission de la délégation régionale est l'animation et la coordination de l'activité des bureaux qui relèvent de sa circonscription. À l'interface du siège et du réseau, elle est donc en principe, un élément de synchronisation du fonctionnement de l'entreprise.

Les services centraux sont composés par les Directions et le centre Administratif et Technique créé en 1969 dans un souci de décentralisation.

Près de 2500 employés travaillent dans les bureaux, une centaine dans les délégations régionales et environ 1500 dans les services centraux.

PRÉSENTATION Entreprise F "Viennois" :

Cette entreprise est une PMI du secteur agro-alimentaire. Fondée en 1974, elle fabrique et commercialise des produits de viennoiserie et a toujours connu une croissance forte et régulière.

Cette évolution positive lui a permis une introduction en bourse en 1985.

En 1988, elle compte 290 salariés (près de 1000 en 1993) et son chiffre d'affaires est de 213 MF (960 MF en 1993).

Son organisation commerciale est composée de deux réseaux de distribution :

* une structure de "laisser sur place" qui consiste à livrer directement les points de vente à partir des dépôts régionaux,

* une structure de "plates-formes de produits frais" qui permet de livrer le jour J+1 à partir du centre de production.

En 1988, le service commercial emploie 86 personnes réparties dans les huit régions commerciales avec des vendeurs qui assurent aussi la livraison, la mise en place des produits en magasin, la prise de commande dans la structure de vente "en laisser sur place".

Nous verrons que la livraison joue un rôle très important dans la réussite de l'entreprise car nous développerons par la suite, de façon approfondie, le cas de cette entreprise particulièrement représentative d'une appropriation réussie du management socio-économique.

PRÉSENTATION Entreprise G “Chaudron” :

Il s'agit d'un atelier de chaudronnerie et de tôlerie industrielles d'une centaine de personnes, qui fait partie d'une usine de la branche Métallurgie d'un grand groupe industriel français.

L'entreprise comprend 600 personnes et a deux activités principales.

- * une activité d'ustensiles de cuisine pour ménage et collectivités
- * une activité de tôlerie et de chaudronnerie industrielles qui représente environ 20% du chiffre d'affaires et occupe une centaine de personnes.

Les matières premières travaillées comprennent principalement des métaux non ferreux avec une très forte proportion d'aluminium.

PRÉSENTATION Entreprise H “G. Distrib” :

L'entreprise étudiée appartient au secteur de la grande distribution. Il s'agit d'une entreprise indépendante des grandes marques nationales, qui a choisi la solution de l'affiliation pour tenir commerce. Elle porte cinq grandes enseignes nationales, correspondant à cinq spécialités dans le mode de distribution et le type de produits distribués.

Elle possède :

- * 4 hypermarchés,
- * 6 supermarchés,
- * 3 magasins de bricolage,
- * 5 magasins d'équipement de la maison,
- * 2 cafétérias.

pour un chiffre d'affaires total de 1,8 milliards de francs en 1989 dont 86% sont assurés par les hyper et les supermarchés.

L'effectif total est de 1300 personnes au début de l'intervention et de 1700 en 1991.

Son implantation est essentiellement la région Parisienne.

PRÉSENTATION Entreprise I "Biscuit" :

L'entreprise appartient au secteur agro-alimentaire. Elle a réalisé en 1988 un chiffre d'affaires de 1,7 milliard de francs et emploie 2700 personnes. Elle comprend au moment de l'étude un siège social et deux divisions : les biscuits et les snacks, et la pâtisserie.

La production est assurée par cinq usines réparties sur le territoire national.

L'entreprise réalise une grande partie de son chiffre d'affaires dans la distribution. Elle dispose de deux réseaux de force de vente répartis en six régions. L'entreprise dispose de plusieurs services fonctionnels centralisés au niveau du siège : finances, ressources humaines, organisation et traitement de l'information, technologie et développement; ainsi que juridique.

Nous pouvons positionner les entreprises les unes par rapport aux autres dans le tableau synotique page suivante (figure 65) :

Figure 65 : Synoptique des 9 entreprises

PRESENTATION DES ENTREPRISES

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Secteur d'activité	restauration	service	industrie	crédit	assurance	agro-alimentaire	chaudronnerie	grande distribution	agro-alimentaire
Année de démar- rage de l'interven- tion	1991	1984	1986	1979	1986	1984	1978	1989	1987
Activité	Fabrication et distribution de produits alimentaires sélectionnés	Vente, installation et maintenance de système de télécommunication	Forge Mécanique	Crédits aux particuliers	Assurance, IARD (incendie, acci-dents, Risques divers)	Production et distribution de viennoiseries	Chaudronnerie	Grande distribution (hyper, super, bricolage, maison, cafétéria)	Production et distribution de biscuits, snacks et pâtisserie
Statut	Société anonyme filiale d'un grand groupe	SARL, filiale d'une société coopérative de télécommunica-tion	Filiale d'un grand groupe international	Filiale d'une holding financière américaine	Société à caractère mutualiste	Holding		Holding regroupant des exploita-tions juridique-ment indépen-dantes	Société anonyme
C.A. annuel (année de référence)	543 MF (1991)	140 MF (1983)	260 MF (1992)	200 MF (1981)	4 kMF (primes)	900 MF (1993)	150 MF	1,8kMF (1989)	1,7 kMF (1988)
Effectif total	1000 p.	350 p.	400 p.	150 p.	4000 p.	1000 p.	350 p.	1300 p.	2700 p.
Département commercial	boutiques réception	un service commercial	un département commercial	2 directions régionales avec une activité commerciale	8 régions commerciales 184 points d'accueil	8 régions commerciales	un service commercial	hyper super magasins spécialisés	un département commercial avec 7 DR
Département marke- ting	oui (2 personnes)	1 personne	non	non	oui (au siège)	oui (au siège)	non	non	oui

3.3.2. Les sources "terrain"

Il s'agit des sources issues de l'activité même des entreprises.

Les sources d'informations peuvent être de trois sortes⁶⁸⁰ :

- * les **entretiens** qui permettent de collecter les idées-clés pour décrypter le fonctionnement de l'organisation ;
- * les **documents** à savoir tous les supports écrits officiels qui décrivent l'organisation générale, présentent les budgets, les stratégies ou permettent de décoder le système d'information. C'est à dire aussi l'ensemble des documents non institutionnels qui sont tout de même une information précieuse pour le chercheur ;
- * les **observations**, soit directement par le chercheur-intervenant, soit déléguées à des acteurs de l'organisation.

Autant les entretiens regorgent d'informations qualitatives nécessaires au travail d'intervention, autant les documents et les observations directes sont précieuses pour l'évaluation des coûts cachés détectés dans les entreprises.

Nous avons utilisé ces trois vecteurs de façon concomitante même si nous avons bien conscience d'avoir privilégié dans l'avis d'expert les observations, pas toujours connectées aux organisations désignées, et les entretiens et documents pour ce qui concerne le cœur de la recherche.

3.3.2.1. Les sources écrites

Il s'agit :

- * des **rapports monographiques** diffusés ou tout autre matériau primaire existant, c'est le cas par exemple des rapports de diagnostic ;
- * de quelques **documents d'archives** comme les notes manuscrites avec toutes les difficultés d'exploitation et les outils récoltés dans les entreprises ;
- * des **notes des interview** des chercheurs ayant mené les recherches ;
- * des **mémoires de recherches** (thèses / Diplôme d'Études Approfondies) en général ~~transversaux à des chantiers et avec des investigations plus pointues dans tel ou tel domaine.~~

3.3.2.2. Les observations

Elles sont de deux types dans notre cas. Il s'agit d'observations cumulées :

- en qualité de responsable commercial ou conseil en marketing,
- comme conseil des consultants venant en formation à l'ISEOR et menant des interventions sur le terrain.

3.3.2.3. Les entretiens

Il s'agit des entretiens conduits au cours de la recherche et directement liés à celle-ci :

- * le diagnostic de la force de vente de l'ENTREPRISE I et une participation à l'évaluation marketing menée au sein de l'ENTREPRISE H.
- * Pour l'évaluation marketing spécifique présentée en troisième partie soit : 28 entretiens de 3 heures en moyenne (1,5 heures à 6 heures).

Figure 66 : Synoptique des sources "terrain".

Code entreprise	Année de démarrage	Activité principale	Documents exploités	Diagnostics	Actions	Évaluations
A "restau"	1991 ↳	Restauration de luxe	6 rapports 681	1 hori 2 boutiques 1 réception 1 restaurant	5 projets	1 balance socio-économique (projet boutique)
B "info"	1984 ↳	Maintenance et vente de matériels informatiques	3 rapports 682	* 1 hori * 3 verticaux (2 antennes/ 1 comptabilité)	une (mise en place tableaux de bord)	non
C "métal"	1986 ↳	Métallurgie (aéronautique)	4 rapports 683	1 hori 4 verticaux (qualité/contrôle/commercial/bureau méthodes/fabrication)	une (mise en place PAP+TDBP)	oui : deux sur les CAPN

681 CHABANAT Corine. *Diagnostic et projet d'innovation socio-économiques - secteur cuisine chaude - production dans une grande entreprise de restauration de luxe. Dysfonctionnements d'organisation du travail, de [communication-coordination-concertation] et de mise en oeuvre stratégique.* Rapport de recherche ISEOR sous la direction de Véronique ZARDET et Caroline FAURE, Mai 1993, 318 p. ; CHABANAT Corine. *Mise en place du contrôle de gestion socio-économique dans une entreprise de restauration de luxe.* Rapport de recherche ISEOR sous la direction de Véronique ZARDET et Caroline FAURE, Mai 1993 ; CORNU Nathalie et BOEFFARD Marie-Laure. *Diagnostic et projet socio-économiques d'une boutique dans une entreprise de restauration de luxe. Clarification des rôles, formalisation d'un nouvel organigramme, dispositifs de [communication-coordination-concertation], structures, dispositifs de formation/intégration des nouveaux embauchés, création de plannings.* Rapport de recherche ISEOR sous la direction de Véronique ZARDET, Isabelle MORIN et Corine CHABANAT, 1994 ;

CORNU Nathalie, FAURE Caroline. *Diagnostic et projet socio-économiques d'une boutique dans une entreprise de restauration de luxe.* Rapport de recherche ISEOR sous la direction de Véronique ZARDET et Caroline FAURE, 1994 ; PERES Vincent. *Diagnostic et projet d'innovation socio-économiques horizontaux d'une grande entreprise de restauration de luxe. Dysfonctionnements d'organisation du travail, de [communication-coordination-concertation], de formation intégrée et de mise en oeuvre stratégique.* Rapport de recherche ISEOR sous la direction de Véronique ZARDET et Corine CHABANAT. ; TABOURDEAU-PERES Laetitia. *Diagnostic et projet socio-économiques d'une boutique dans une entreprise de restauration de luxe.* Rapport de recherche ISEOR sous la direction de Véronique ZARDET et Caroline FAURE, 1994

682 MALOD D. *L'élaboration de tableaux de bord de pilotage pour l'encadrement d'une PME internationale de services de télécommunications.* rapport ISEOR, janvier 1985, 105 p.; MALOD D., PELLAT J.M. *Organisation du travail, Communication-Coordination-Concertation et dysfonctionnements : diagnostic socio-économique en service technique d'une PME internationale de services de télécommunications.* rapport ISEOR, juillet 1984, 133 p. ; MALOD D., PELLAT J.M. *Conditions relationnelles, organisation du travail et dysfonctionnements : diagnostic socio-économique du service comptabilité d'une PME internationale de services de télécommunications.* rapport ISEOR, juillet 1984, 101 p.

683 BONNEFOND Philippe, MERLE Françoise, KRETZSCHMAR Cyril. *Synchronisation interservices et coûts cachés. Diagnostic socio-économique du fonctionnement général d'une entreprise métallurgique.* rapport ISEOR, octobre 1986, 331 p. ; BONNEFOND Philippe, DEMODE Marie Cécile. *Implantation d'un système socio-économique de mise en oeuvre stratégique d'une entreprise de métallurgie.* rapport ISEOR, Juillet 1987, p ; BONNET Marc, BECK Emmanuel. *Evaluation des Contrats Performance Plus par la direction et l'encadrement d'une entreprise de métallurgie.* rapport ISEOR, Juillet 1992, 25 p. ; FRANCOIS Karine, ROUGER Marie Françoise. *Evaluation de la mise en place de contrats d'activité périodiquement négociables. Cas d'une entreprise de métallurgie.* rapport ISEOR, août 1988, 30 p. + 210 p. d'annexes

D "crédit"	1979	Vente de crédits aux particuliers	4 rapports 684	2 agences (travail sur les procédures)	deux : -ODT d'une agence, - structure type	non
E "assur"	1986 ↳	Assurance	2 rapports +doc "boîte à outils" 685	5 bureaux 1 DG	3 bureaux 2 D.R.	non
F "viennois"	1984 ↳	Production et distribution de produits alimentaires	6 rapports 686	1 hori 2 FDV 1 filiale usine	4 (idem)	2 : - générale qQfi - politique sociale
G "chaudro"	1982 ↳	Fabrication d'articles de ménage et chaudronnerie	4 rapports 687	2 ateliers	une mise en place nouvelle ODT (groupes opérationnels)	non
H "g. distrib"	1989 ↳	Grande distribution	3 rapports 688	1 hori 1 supermarché	une mise en place marketing socio-économique	évaluation des pratiques de marketing socio-économiques

684 RENNARD Marc. *Etude de tâches annexes au traitement des dossiers dans deux agences de crédit*. Rapport ISEOR, Septembre 1980, 27 p. ; RENNARD Marc, BRENNEY Christine. *Définition d'une organisation type d'agence dans un établissement financier selon une démarche expérimentale*. Rapport ISEOR, Janvier 1981, 92 p. ; RENNARD Marc, UZAN Odile. *Analyse des procédures de traitement des dossiers dans une agence de crédit*. rapport ISEOR, novembre 1979, 51 p. ; RENNARD Marc, UZAN Odile. *Projet d'amélioration de la qualité des services par la restructuration des emplois dans une agence de crédit-approche socio-économique*. Rapport ISEOR, Janvier 1980, 71 p.

685 MARION Frederic. *Développement commercial dans une société d'assurance. Projet d'innovation socio-économique dans trois bureaux et deux délégations régionales*. rapport ISEOR, avril 1987, 57 p. + 129 p. d'annexes ; MARION, Frédéric et ABADIE, J.P. *Dynamisation de la distribution dans une société d'assurances. Diagnostics socio-économiques et simultanés des directions du siège et d'unités opérationnelles du réseau..* Rapport ISEOR, Décembre 1986, 290 p.

686 BONNET Marc, MERLE Françoise. *Diagnostic et projet d'amélioration de la mise en oeuvre stratégique dans une PMI très performante de l'agro-alimentaire*. Décembre 1984, 107 p. ; BOTRINI Pascale. *Evaluation de la politique sociale d'une PMI agro-alimentaire performante*. rapport ISEOR, septembre 1988, 104 p. ; BOTRINI Pascale. *Amélioration de la Communication-Coordination-Concertation et de la gestion interne de deux régions commerciales d'une PMI agro-alimentaire performante* Diagnostic et projet d'innovation socio-économique , Rapport ISEOR, Septembre 1988, 70 p. ; MERLE Françoise. *Introduction d'un système de rémunération stimulant dans une entreprise de l'agro-alimentaire : le contrat d'activité périodiquement négociable*. rapport ISEOR, août 1986, 67 p.; MERLE Françoise. *Evaluation qualitative, quantitative , financière des effets d'une intervention socio-économique dans une entreprise performante de l'agro-alimentaire*. Rapport ISEOR, Juin 1986, 60 p. ; ZARDET Véronique. *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentations*. Thèse pour le doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, 472 p., Janvier 1986

687 BARTOLI Annie. *Création de groupes opérationnels dans un atelier de chaudronnerie. Monographie du processus d'extension et évaluation socio-économique des résultats*. rapport ISEOR, novembre 1982, 116 p. ; BARTOLI Annie, HERMEL Philippe. *Parcellisation des tâches et conditions physiques de travail dans un atelier de fabrication d'articles de ménage. Diagnostic socio-économique dans une usine de métallurgie*. rapport ISEOR, avril 1982, 71 p. ; BECK Emmanuel. *L'amélioration de l'équilibre formation-emploi par action sur la variable emplois qualifiés. Monographie d'une entreprise de la branche métallurgie*. rapport ISEOR, décembre 1978, 189 p. ; BONNET Marc, MERLE Françoise. *Action de formation des ouvriers par la maîtrise et expérimentation d'une nouvelle forme d'organisation du travail. Cas d'un atelier de métallurgie : évaluation socio-économique des résultats*. rapport ISEOR, janvier 1982, 86 p.

688 BUTHION Valérie. *Amélioration de la qualité du management : définition des rôles , gestion des ressources humaines, mesure de la performance, système d'information, relations clients-fournisseurs internes. Diagnostic et projet socio-économiques dans une entreprise de distribution*. rapport ISEOR, 1990, 150 p. ; BLANC Jean Xavier. *Diagnostic socio-économique d'un supermarché appartenant à une grande entreprise française de distribution*. rapport ISEOR, Août 1990, 174 p.

I "biscuit"	1987 ⇔	Grande entreprise de production et distribution de produits alimentaires	3 rapports 689	2 hori 1 FDV	un action : mise en place de portefeuilles produits clients/fournisseurs	non
Totaux des sources exploitées		9 entreprises	34 rapports	32 diagnostics	21 actions	6 évaluations

3.3.3. La méthodologie

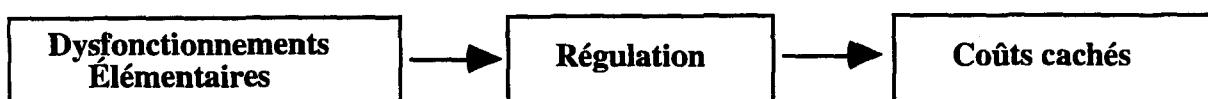
Nous avons utilisé pour notre recherche la méthode de diagnostic socio-économique.
Nous allons donc largement la présenter.

3.3.3.1. Présentation de la méthodologie socio-économique

Les entreprises dans lesquelles nous sommes intervenus sont donc très différentes, tant par leur secteur d'activité que par le parcours et la formation de leur dirigeant.

Le diagnostic socio-économique a pour objectif la mise en évidence des dysfonctionnements de l'entreprise, afin de décrire et d'expliquer la liaison :

Figure 67 : Liaison Dysfonctionnements - Coûts cachés.



Le résultat final du diagnostic comprend deux parties :

- l'**effet miroir** qui est la restitution des dysfonctionnements. Ce sont les dysfonctionnements énoncés par les acteurs lors des entretiens qualitatifs. La restitution de ces dysfonctionnements est réalisée sans valeur ajoutée. L'intervenant

⁶⁸⁹ BUTHION Valérie, DUPUIS Dominique, FRAISSE Véronique, PRADON Serge, SAVATIER Guy. *Diagnostic socio-économique horizontal dans une grande entreprise du secteur agro-alimentaire*, rapport ISEOR, octobre 1988, 22p. ; BUTHION Valérie. *Constitution du portefeuille de produits d'une fonction prestataire de services dans le cadre de la mise en place de relations clients-fournisseurs*. rapport ISEOR, Décembre 1989, 110 p. ; BARTH Isabelle. *Diagnostic socio-économique de la Force Commerciale d'un décision dans une entreprise agro-alimentaire*. rapport ISEOR sous la direction de Henri SAVALL, Août 1988

ne fait que présenter ce qui lui a été dit. La finalité de l'effet miroir est double : le premier objectif est d'obtenir la validation des personnes interrogées. C'est dans cette validation que l'intervenant trouve sa légitimité. Le deuxième but est de constituer une base d'informations de qualité sur laquelle se construira le projet et les outils de gestion qui seront implantée dans l'entreprise.

- l'avis d'expert qui présente l'analyse développée par l'intervenant-chercheur. L'avis d'expert analyse au second degré les dysfonctionnements et met en lumière des problèmes plus complexes qui touchent très fréquemment à la stratégie interne de l'organisation. Ces idées de l'avis d'expert ont le mérite d'expliquer une grande partie des dysfonctionnements concrets énoncés par les acteurs de l'entreprise. L'objet de l'avis d'expert est de mettre l'accent sur les problèmes sur lesquels l'entreprise est relativement insensible. Ainsi, l'avis d'expert comprend deux parties : la hiérarchisation de l'effet-miroir d'une part, qui reprend les idées qui paraissent importantes à l'intervenant pour expliquer l'état des dysfonctionnements et qui sont un levier d'action fondamentale et d'autre part le non-dit qui comprend toutes les idées pas ou peu exprimées spontanément par les acteurs.

Le diagnostic socio-économique a fait d'ailleurs l'objet d'une automatisation à l'aide du logiciel SEGESE⁶⁹⁰. Cette automatisation concerne :

- la phase de diagnostic qualitatif,
- la phase de calcul des coûts cachés.

L'analyse des entretiens s'effectue selon une méthodologie de "fédération" qui peut se schématiser sous la forme d'une arborescence comprenant des :

- Thèmes : ce sont les six familles de dysfonctionnements du modèle d'analyse socio-économique. Conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, [communication-coordination-concertation], formation intégrée et mise en œuvre stratégique ;

690

Système expert en gestion socio-économique : SEGESE est issu de la collaboration de Henri SAVALL, Véronique ZARDET et Nouria HARBI de l'ISEOR avec le laboratoire d'ingénierie des systèmes d'informations de l'INSA du Professeur Jacques KOULOUMDJIAN.

Il existe deux versions de SEGESE :

- une version SEGESE didacticiel, qui permet l'apprentissage progressif du diagnostic socio-économique,
- une version SEGESE professionnel qui est destinée aux consultants en management formés à l'approche socio-économique. C'est cette version qui est utilisée depuis 1987 par les intervenants-chercheurs de l'ISEOR.

Ces six thèmes sont définis dans le tableau ci-dessous⁶⁹¹ :

Figure 68 : les grands thèmes de l'analyse socio-économiques

THÈMES	CONTENUS
<u>CONDITIONS DE TRAVAIL</u>	notion qui recouvre à la fois les conditions physiques de travail (espaces de travail, nuisances de l'environnement physique, charge physique et mentale de travail, sécurité) et les conditions technologiques du travail (matériels d'équipement, outils à disposition...)
<u>COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION</u> ou [3C]	<p><u>COMMUNICATION</u> : tout type d'échange d'informations entre acteurs, formel ou informel, hiérarchique ou horizontal, fréquent ou rare, régulier ou irrégulier...</p> <p><u>CONCERTATION</u> : elle caractérise les types d'échanges d'information entre acteurs qui permettent de définir un objectif opérationnel ou fonctionnel commun à réaliser sur une période déterminée</p> <p><u>COORDINATION</u> : elle s'applique aux dispositifs d'échange d'information entre acteurs, organisés, en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l'activité.</p>
<u>GESTION DU TEMPS</u>	la gestion du temps comprend les méthodes d'organisation de travail (réflexes de planification, de programmation...), la répartition du temps de l'individu entre ses grandes activités : temps de prévention, de régulation, de préparation, d'exécution, de contrôle, d'amélioration, de développement.
<u>FORMATION INTEGREE</u>	formation réalisée par un acteur de l'environnement immédiat, souvent le supérieur hiérarchique et accompagnée généralement par la formation à la pédagogie et la préparation d'un manuel de formation.
<u>ORGANISATION DU TRAVAIL</u>	comprend la répartition des missions, la parcellisation des tâches, la spécialisation des individus et l'autonomie dans l'emploi
<u>MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE</u>	démultiplication des objectifs stratégiques traduits en actions à chaque niveau hiérarchique : c'est la réalisation concrète de la stratégie de l'entreprise ou de l'organisation. Elle nécessite l'explicitation d'objectifs stratégiques cohérents et la programmation de la mise à disposition des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs.

691 adapté du tableau p.245 in SAVALL Henri, ZARDET Véronique. *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*. op. cit., p.317

- **Sous-thèmes** : ils permettent de préciser les six thèmes de dysfonctionnements :

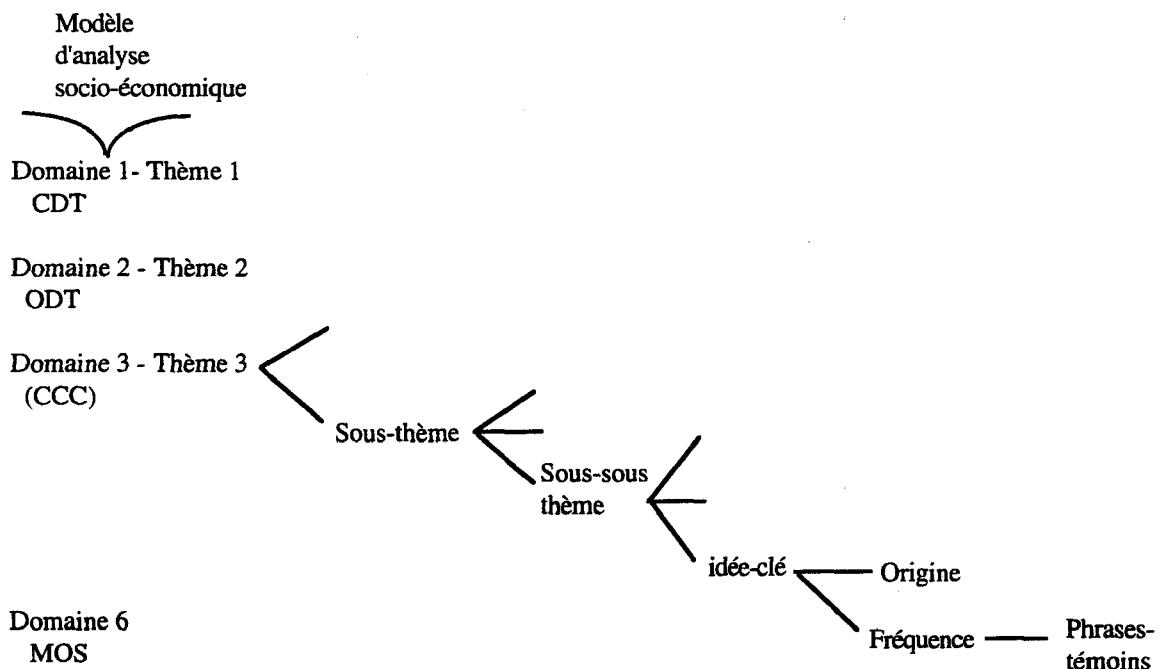
- **Idées-clés** : c'est une idée générique définie par l'intervenant pour représenter un dysfonctionnement qui sera illustré par des **phrases-témoins** ;

- **Origines des phrases-témoins** : permet de préciser quelle catégorie de personnel a relevé un dysfonctionnement. Cela conduit ensuite à déterminer des convergences ou des spécificités suivant les différentes catégories de personnel ;

- **Fréquences** des phrases-témoins : permet de mesurer la fréquence d'apparition de l'idée-clé. La fréquence n'apparaît pas dans notre exposé puisqu'il s'agit d'une analyse purement exploratoire sans aucune validité représentative ou statistique.

La Figure 69 permet de visualiser l'arborescence du dépouillement des entretiens.

Figure 69 ⁶⁹² : Arborescence du dépouillement des informations recueillies par entretiens.



Illustration

Organisation du travail	Contenu du travail	Degré de spécialisation du travail	Le travail est parcellisé	Employés Parfois	"Le même travail revient tous les jours."
-------------------------	--------------------	------------------------------------	---------------------------	------------------	---

692 SAVALL Henri, ZARDET Véronique. *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*. op. cit., p. 243.

L'autre volet du diagnostic socio-économique est l'évaluation financière des impacts des dysfonctionnements.

Dans le diagnostic, les **coûts cachés** jouent un rôle très important. Ils permettent de relativiser les informations tirées des entretiens qualitatifs car ils dépassent la dimension strictement qualitative.

- ils sont considérés comme une analyse plus "objective" par les décideurs, car les coûts cachés sont proches des informations que ceux-ci ont l'habitude d'utiliser.
- ils jouent un rôle opératoire primordial dans l'intervention, puisqu'ils montrent la complicité de tous les acteurs dans l'origine des dysfonctionnements. Ils sont ainsi un levier efficace pour l'évolution des comportements.

Le calcul des coûts cachés⁶⁹³ a donc pour objectif l'évaluation financière des actes de régulation entraînés par les dysfonctionnements.

L'estimation des coûts cachés est réalisée suivant trois étapes :

- une **analyse sociale** : les entretiens qualitatifs permettent de repérer les dysfonctionnements,
- une **analyse organisationnelle** : pour chaque dysfonctionnement, les actes de régulation sont recensés afin de définir les consommations en temps ou en matière,
- une **analyse financière** : les consommations sont valorisées afin de déterminer le coût de l'ensemble des dysfonctionnements.

Les dysfonctionnements élémentaires recensés sont ensuite regroupés suivant cinq indicateurs :

- **absentéisme**,
- **accidents du travail**,
- **rotation du personnel**,
- **non qualité (ou défaut) des produits**,
- **écart de productivité directe ou sous-productivité directe**.

Les actes qui constituent la régulation des dysfonctionnements sont classés suivant deux catégories :

- des consommations de produits qui sont appelés **surconsommations**,

693 Cf. SAVALL Henri et UZAN Odile. *Manuel de procédure pour l'évolution des indicateurs socio-économiques*. Mai 1979.

Cf. SAVALL Henri et ZARDET Véronique *Le nouveau contrôle de gestion ...op. cit.*, p. 69 à 115.

- des activités humaines dont les conséquences sont les suivantes :

- * les sursalaires ↗ quand une personne dont le salaire est plus élevé assure l'acte de régulation,
- * les surtemps ↗ qui est le temps de correction des erreurs entraîne un temps supplémentaire d'activité,
- * la non production ↗ quand le dysfonctionnement entraîne une absence d'activité,
- * la non création de potentiel ↗ si le dysfonctionnement a empêché une action de mise en œuvre stratégique.

Les surconsommations, sursalaires, surtemps, non-production, non création de potentiel sont les composants des coûts cachés que l'on cherche à calculer, ces composants se répartissent pour un dysfonctionnement donné selon les indicateurs de base.

La synthèse des coûts cachés est présentée en fonction des **indicateurs** et des **composants** dans le tableau de synthèse ci-après(Figure 70).

Figure 70 ⁶⁹⁴ : Tableau de synthèse des coûts cachés par indicateur et composant.

Indicateurs \ Composants	Sursalaires	Surtemps	Surconsom-mations	Non-production	Non-création de potentiel	Total
Absentéisme						
Accidents du travail						
Rotation du personnel						
Défauts de qualité						
Écarts de productivité directe						
Total						

694 SAVALL Henri et ZARDET Véronique *Le nouveau contrôle de gestion* ...op. cit., p. 114.

Nous reprendrons dans notre analyse, pour les exemples de coûts cachés que nous donnons, le type d'indicateur et le type de composants qui auront permis d'effectuer le calcul.

Nous rappelons que, si les coûts cachés mesurent le gisement potentiel de ressources économiques partiellement exploitables pour améliorer l'efficacité d'une unité, leur évaluation se fait sans se demander a priori s'ils sont compressibles ou non. Les illustrations que nous avons choisies ne répondent donc pas à cet arbitrage.

3.3.3.2. Notre méthodologie de recherche

Notre méthodologie de recherche s'appuie sur la méthode de diagnostic socio-économique.

Elle présente pourtant des différences importantes :

- notre recherche est purement exploratoire,
- le diagnostic est centré sur la fonction marketing-commerciale au travers de l'expression des acteurs de neuf entreprises. Nous le qualifions de "diagnostic transversal".

Nous rappelons que notre finalité est d'avoir une **photographie** des pratiques marketing de neuf entreprises et de tester leur évolution après la mise en place d'un mode de management qui sera le management socio-économique.

Nous avons procédé à un recensement de tous les dysfonctionnements relevés lors des diagnostics socio-économiques menés dans ces neuf entreprises. Il s'agit donc des résultats (partiels dans le sens où nous avons relevé le minimum de phrases-témoins comme illustration) d'un **diagnostic transversal mené sur 32 diagnostics opérés entre 1978 et 1992**, dont l'objet est de recenser les dysfonctionnements ayant un impact défini par la mesure du **différentiel sur le chiffre d'affaires, le risque en termes d'image et en termes d'opportunités de l'organisation**.

Notre matériau de base a été constitué par les **milliers de phrases-témoins** recensées dans les diagnostics généraux menés chacun en son temps par les chercheurs de l'ISEOR. Nous admettons le biais de ce premier filtre mais l'exploitation des prises de notes s'est révélée extrêmement difficile et en fin de compte, vu les problèmes de lisibilité et donc d'interprétation, plus dangereuse d'un point de vue scientifique que réellement fructueuse.

Nous avons donc à chaque fois extrait les phrases témoins exprimant les **dysfonctionnements élémentaires dit "marketing" quelque soit le thème, le sous thème ou l'idée clé auxquels elles avaient pu être intégrées**.

À partir de cette énorme base de données (plus de 3000 phrases-témoins) nous avons procédé à la construction de ce diagnostic transversal en les fédérant par idées clés puis par sous thèmes et enfin par thèmes. Cette démarche a été parfaitement analytique.

Compte tenu du caractère **exploratoire** de notre recherche qui de plus s'appuyait sur des documents présentant des écarts méthodologiques importants, nous n'avons pas utilisé le logiciel SEGESE dans ce travail.

La troisième partie présente également un travail de diagnostic que nous avons intitulé "**évaluation**" **marketing**. L'investigation méthodologique est plus homogène dans ce cas et permet donc le traitement par SÉGESE. L'exploitation en est **améliorée et facilitée**.

Notre présentation est très proche en termes de structuration de ce qui aurait pu être l'effet miroir présenté à l'ensemble des personnes interviewées ; nous avons cependant procédé aux aménagements suivants :

- * introduction des **liaisons** entre les différentes parties ;
- * positionnement des thèmes, sous thèmes idées clés dans un souci de démonstration ;
- * **expurgation des phrases témoins jugées trop redondantes** pour illustrer une idée clé (la moyenne étant de trois ou quatre phrases témoins par idée clé. La règle a été de privilégier la diversité de l'information par rapport à la provenance) ;
- * positionnement des éléments trouvés dans la littérature pour chaque idée clé ou sous thème : l'abondance des citations, des articles ou des ouvrages étant directement proportionnelles au nombre de documents recensés et retenus et sans rapport avec l'enjeu selon nous de la problématique traitée.
- * **illustration** par des exemples de calculs de **coûts cachés** correspondant aux dysfonctionnements évoqués

Enfin à l'issue de chaque thème, nous avons intercalé un tableau synoptique de synthèse des dysfonctionnements recensés.

Chaque phrase témoin est en lettres italiques et la provenance est indiquée entre parenthèses par exemple : (restau/ diag réception) signifie que cette phrase a été recueillie lors du diagnostic du service Réception de l'entreprise A de restauration de luxe.

L'"**avis d'expert**", c'est-à-dire notre analyse, est disséminée dans le texte et se résume dans les encadrés qui introduisent chacun des thèmes.

Nous avons conscience de la sur-représentation accordée à certains effets ou aux risques d'absence de phénomènes intéressants mais non exprimés dans notre échantillon.

Nous rappelons donc que notre recherche est **exploratoire** et que nous ne cherchons pas à assurer la représentativité statistique de notre échantillon ou de nos résultats. Notre finalité est de produire de la connaissance dans un champ d'analyse donné.

CONCLUSION CHAPITRE QUATRE

Ce chapitre nous a permis d'exposer la **vision classique** de la gestion du marketing dans les organisations.

Nous avons pu **positionner** le champ de notre analyse qui nous situons dans le courant du "marketing management".

Nous avons également souligné la **fragmentation** et le **cloisonnement** des champs de pratiques rendus contingents aux secteurs d'activité ou aux techniques mises en oeuvre.

De la même façon que pour la recherche, il nous semble urgent **d'unifier les pratiques marketing** en recherchant leurs **invariants** plutôt qu'en se focalisant sur leurs différences. Ce sera notre fil conducteur tout au long de notre étude.

Enfin, nous avons proposé diverses définitions du marketing issues d'auteurs très divers. Nous avons constaté leur relative **similitude** malgré les évolutions très fortes que connaît cette fonction dans les organisations.

Nous avons proposé notre propre définition qui trouvera sa justification dans les chapitres qui suivent.

Enfin, ce chapitre nous a permis de présenter les entreprises avec lesquelles nous avons travaillé pour notre recherche ainsi que la méthodologie d'investigation sur laquelle nous nous appuyons : à savoir, l'évaluation qualitatives, quantitatives et financières des pratiques commerciales et marketing dans ces neuf entreprises.

CHAPITRE CINQ : LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE EXPÉRIMENTALE

INTRODUCTION CHAPITRE 5

Les résultats directement issus du terrain sont organisés en quatre thèmes : **la fonction marketing** et la façon dont elle est activée dans les neuf organisations de notre échantillon, l'analyse du fonctionnement de leur **système d'information**, la perception de l'environnement interne et enfin, celle de l'environnement externe.

Ces quatre thèmes ont émergé du travail d'analyse effectué à partir du discours des acteurs rencontrés pour des diagnostics approfondis de leur activité qui n'étaient pas du tout centrés sur la fonction marketing.

Nous avons donc extrait systématiquement toutes les phrases-témoins qui avaient selon nous un intérêt, un enjeu, un impact marketing et/ou commercial, et nous avons effectué à partir de cette base d'idées-clés le travail de construction présenté, basé sur des fédérations successives de phrases-témoins, puis d'idées-clés puis de sous-thèmes.

Pour chaque thème, un tableau de synthèse permet de rassembler de façon synoptique les idées clés du diagnostic et d'y associer :

- * les **composantes de coûts cachés** mis au jour pour un type de dysfonctionnement donné ;
- * les **risques** que comporte ce dysfonctionnement ;
- * l'analyse en termes de **spécificités** de la fonction marketing-commerciale

Cette première partie du tableau de synthèse fait donc partie du travail d'**extraction d'informations** mené de façon récurrente dans l'ensemble de notre échantillon.

La deuxième partie du tableau est le recensement de nos hypothèses explicatives ainsi que la recherche de cause racine pour chaque dysfonctionnement évoqué.

Nous nous devons de définir ici le concept de cause racine.

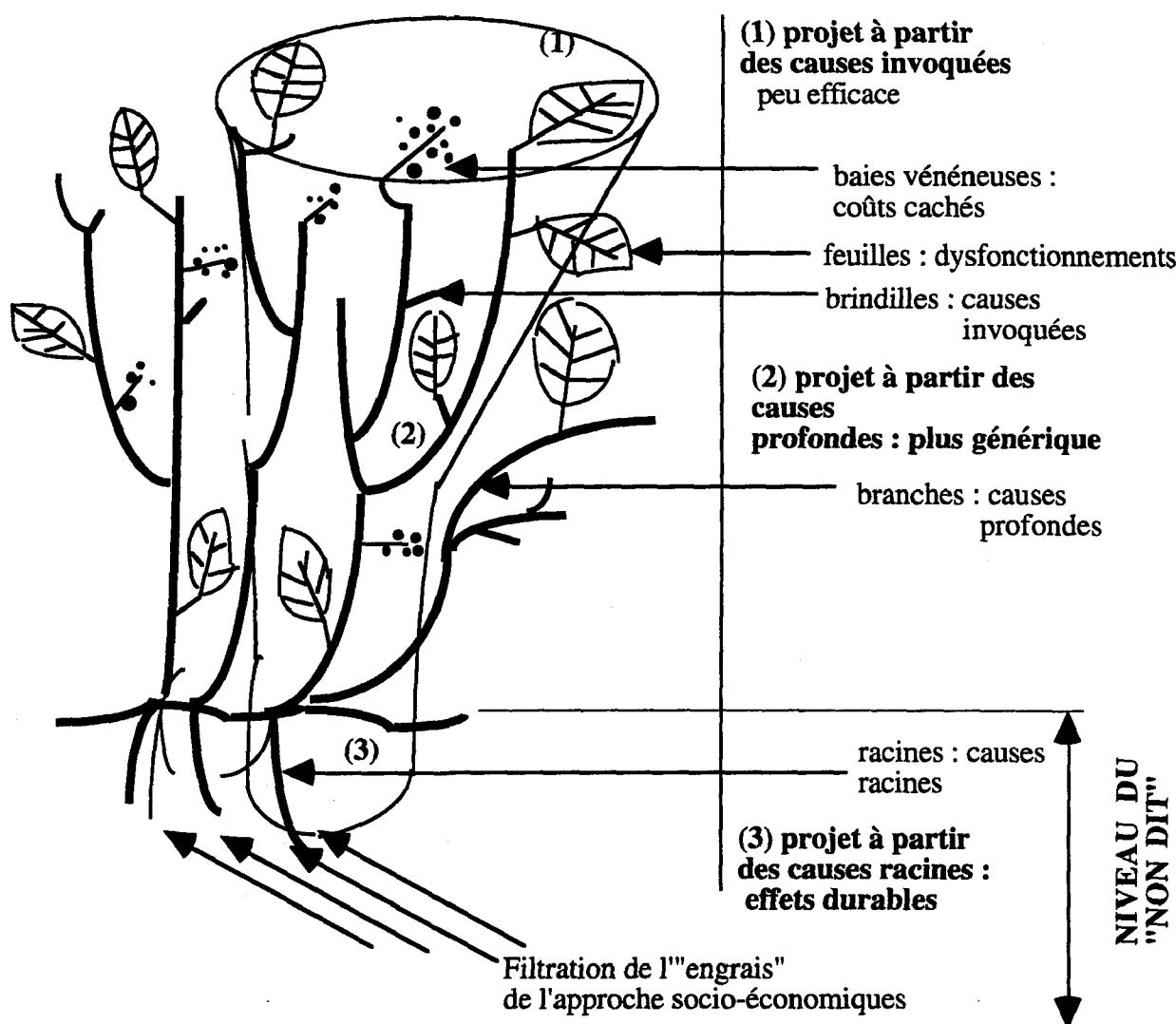
La théorie socio-économique des organisations distingue trois types de causes :

- * les causes invoquées (qui sont celles qui ressortent du discours des acteurs),

- * les causes profondes (qui sont plus génériques) et enfin,
- * les causes racines qui sont fondamentales dans le fonctionnement de toutes organisations.

Cette hiérarchie des causes est généralement présentée par "l'arbuste des causes" 695 présenté en Figure 71.

Figure 71 : Arbuste des causes de dysfonctionnement et de coûts cachés.



Ces causes racines sont en petit nombre et se fédèrent autour du principe fondamental d'énergie car dans la théorie socio-économique des organisations tous les actes émis dans une organisation sont des actes fondamentalement transformateurs d'énergie.

On identifie trois causes racines :

- * le toilettage qui peut être défini comme la maintenance périodique de tout ce qui nécessite une mise à jour en fonction d'une stratégie donnée : procédures, informations, stratégie, ... ;
- * la synchronisation qui est la pratique de mise en phase de toutes tâches, missions, fonctions opérationnelles ou fonctionnelles ;
- * le SIOFHIS ou système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes.

“Le SIOFHIS est né de la typologie des systèmes d’informations vivants :

- En 1982, Henri SAVALL fonde cette typologie sur les critères de coûts économiques des systèmes et d’impacts sur les acteurs de l’organisation ;
- Véronique ZARDET, dans sa thèse⁶⁹⁶, propose une typologie fondée sur la proximité des types proposés par rapport à l’efficacité.

Trois types de systèmes d’informations vivants peuvent être rencontrés dans les entreprises et les organisations :

- le SIOF : l’information est émise et réceptionnée,
- le SIOFHI : l’information réceptionnée est comprise et assimilée,
- le SIOFHIS : l’information comprise provoque des décisions (sur l’activité à court, moyen ou long terme de l’organisation) et la mise en œuvre d’actions découlant de la ou des décisions.

L’objectif du pilotage étant d’améliorer les résultats économiques, seul le système d’informations de type SIOFHIS peut dégager une efficacité économique.”⁶⁹⁷.

“Les effets SIOFHIS peuvent être définis comme la réalisation d’actes efficaces de gestion impulsés par des informations comprises et analysées par les récepteurs (“humainement intégrés”) en se référant aux objectifs stratégiques de l’entreprise. Ainsi, l’effet SIOFHIS suppose tout à la fois, un tableau de bord de pilotage, et une coopération avec d’autres membres de l’entreprise, pour prendre des décisions et pour les mettre ensuite en application”⁶⁹⁸.

696 ZARDET Véronique. *Contribution des systèmes d’informations stimulants à l’efficacité de l’entreprise. Cas d’expérimentations*. Thèse pour le doctorat d’Etat en Sciences de Gestion, 472 p., Janvier 1986 ; voir aussi : ZARDET Véronique. *Des systèmes d’information vivants : étude des conditions d’efficacité à partir d’expérimentations*. Revue Française de Gestion, collection Économies et Sociétés n°6, Juin 1985, 31 p.

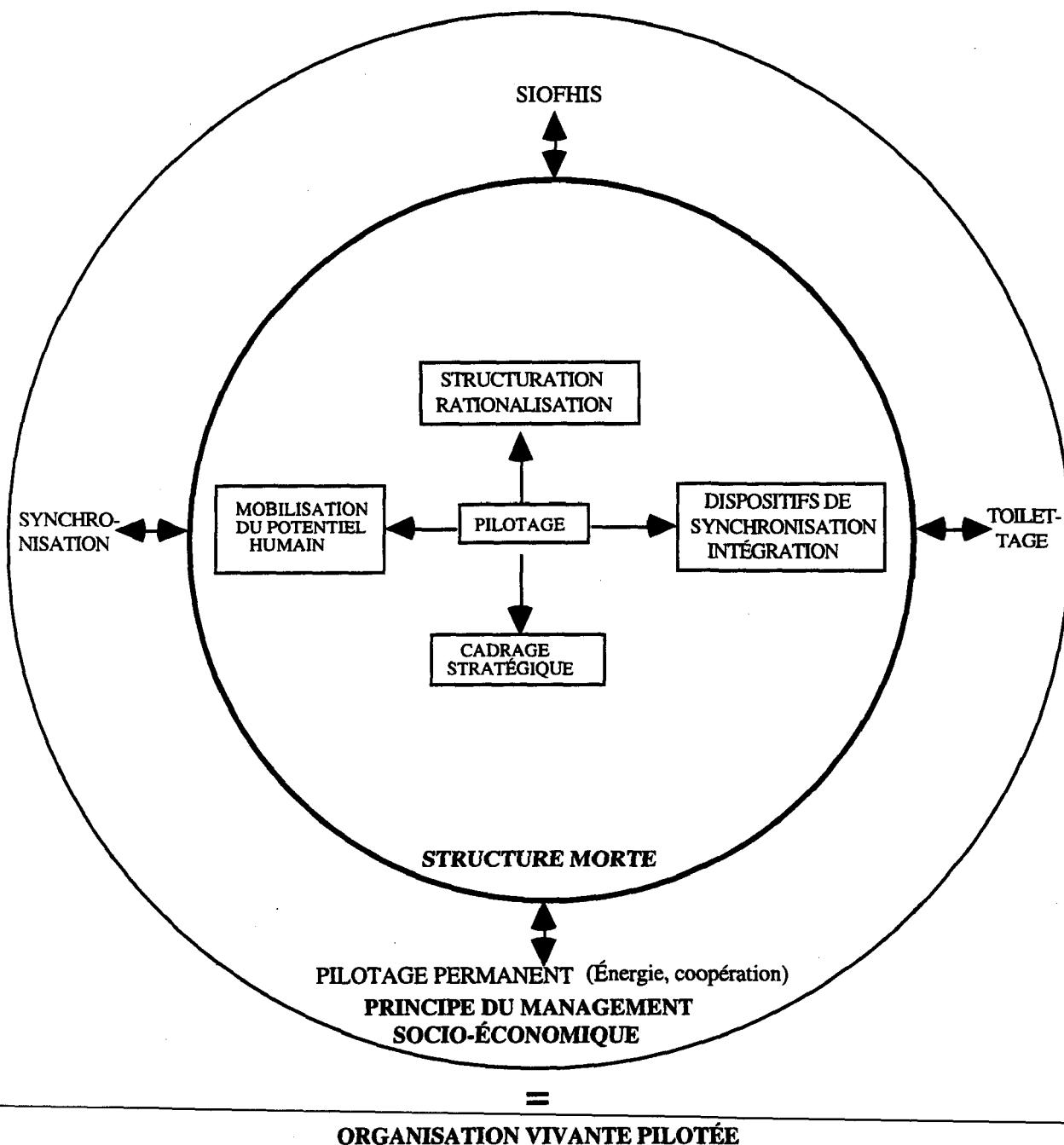
697 BOGE-BLANC Anne. *Gestion innovante des organisations de service public*. thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion, sous la direction de Henri SAVALL, Université LUMIÈRE LYON 2, Février 1992, 927 p., p. 280.

698 SAVALL Henri, ZARDET Véronique. *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d’activité périodiquement négociable*. ,Ed. Economica, Préface de M.A. LANSELLE, Avant propos de J;M; DOUBLET, Prix HARVARD L’Expansion de management stratégique 1987, Deuxième édition augmentée, septembre 1989, 351 p., p. 66.

Enfin, la théorie socio-économique définit une cause mère ou "cause enveloppe"⁶⁹⁹:

le Pilotage, puisqu'il est à l'origine de tous les actes de stimulation, de synchronisation et de toilettage. Le pilotage se définit par trois principes : énergie, coopération, instrumentation⁷⁰⁰.

Figure 72 ⁷⁰⁰ : L'organisation vivante pilotée :
interaction des principes de pilotage
et des principes fondateurs du management socio-économique.



⁶⁹⁹ concept proposé par Henri SAVALL au séminaire de thèse de Septembre 1991 puis développé par Anne BOGE-BLANC. *Gestion innovante des organisations de service public*. op. cit., p. 644.

⁷⁰⁰ Id., ibid., p. 646.

1. LA FONCTION MARKETING

Le premier thème identifié est celui de la **fonction marketing** et son fonctionnement dans les neuf entreprises. Cette fonction marketing est représentée de façon diverse comme le montre le tableau de présentation des entreprises (ligne Département commercial,), ce qui peut expliquer la diversité des dysfonctionnements évoqués.

Les idées forces qui ressortent du diagnostic sont :

1/ **La rupture consommée au sein des services entre opérationnels (terrain) et fonctionnels (administratifs)** qui peut s'expliquer par un rejet de la gestion administrative par les vendeurs, la cause invoquée étant la nécessité d'investir le terrain, de "vendre". Devant l'évolution marquée du contenu des fonctions de la vente, on peut se demander si une telle attitude n'est pas rétrograde et ne risque pas de nuire aux entreprises qui n'incitent pas leurs vendeurs à évoluer. La cause profonde serait plutôt selon nous à chercher dans les mutations profondes qu'ont connu ces métiers de la vente et que n'ont pas su anticiper les organismes de formation ou les entreprises.

Le vendeur se reconnaît seulement dans l'acte de vente alors que de plus en plus on lui demande d'être un gestionnaire de ses ventes, ce qui implique : une prise en charge administrative, un travail d'équipe, une vision élargie de la rentabilité de ses ventes, une capacité à s'organiser, une prise de conscience de sa productivité.

Nous constatons que les évolutions ne se font pas toutes à la même vitesse : la grande distribution, évoquée à plusieurs reprises est symptomatique de cette inadéquation : le vendeur ne négocie plus mais gère les ventes faites aux centrales au niveau national.

2/ **Le problème important d'organisation de la charge de travail** : la raison invoquée en est la pression de l'extérieur avec le problème aigu de gérer les demandes des clients et la surcharge en termes d'horaires. Les pressions évoquées constituent selon nous une stratégie d'échappement, une façon de se dégager du contrôle qui pourrait être exercé par l'organisation. Nous y voyons aussi le manque de compétences de certains vendeurs qui confondent durée de présence et utilité de ce temps de présence. Enfin, on peut constater que le commercial a souvent un lien affectif fort avec "ses" clients et ne sait pas gérer la distance nécessaire à une meilleure efficacité de son travail.

3/ En matière de compétences, on constate une difficulté à transmettre le savoir faire commercial qui renvoie à cette idée de "chromosome vendeur". On apprend l'informatique ou le mécanique mais on est (on naît ?) vendeur d'où une propension à se former sur le tas en travaillant en double par exemple. De plus en plus d'entreprises sont conscientes de ce problème et organisent des "écoles de vente" internes pour former leur propre force de vente. On peut se demander si les organismes de formation officiels ont su anticiper cette évolution.

4/ Enfin, les schémas classiques de stimulation des vendeurs ou d'évolution de carrière dans cette fonction favorisent la compétition interne et les comportements solitaires. On demande aux vendeurs d'être des gestionnaires mais on les rémunère au pourcentage du chiffre d'affaire,. On leur demande de travailler en équipe mais on organise des concours de vente.

En marketing, le phénomène est également présent : la réussite est souvent liée aux résultats tangibles et valorisants d'où la tentation de "laisser sa marque" en lançant un produit nouveau même à rebours de la stratégie globale ou sans véritable travail de préparation et de coordination avec les autres fonctions de l'entreprise.

Il semblerait que tant qu'on confortera les commerciaux marketing dans leur "monde à part" c'est à dire un pied dans l'entreprise, "un pied à l'extérieur" : on ne pourra pas les "enraciner" dans l'entreprise. Il en résulte de nombreux dysfonctionnements dus à des défaut de désynchronisation, des défaut de toilettage avec les coûts cachés et les frustrations afférents.

Nous allons maintenant détailler ces différents points et les présenter d'une façon analytique.

Le premier point dysfonctionnel porte sur les défaillance de communication et d'organisation qu'on peut observer au sein des services marketing ou commercial.

1.1. PROBLÈME DE [COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION] ET D'ORGANISATION INTERNE

On peut constater dans de nombreux cas des problèmes dans la circulation des informations au sein même du service commercial : absence de concertation entre vendeurs, négation du travail en équipe, renforcé ou expliqué par des pratiques de motivation basées sur les rivalités entre personnes, sont le lot quotidien de beaucoup des services commerciaux que nous avons observés. Les coûts visibles qui en résultent (perte de clients par exemple ou annulation de commande) sont très importants, les coûts cachés sont à l'avenant.

La première étape est un **cloisonnement** interne au service commercial. Les enjeux sont de taille : perte de temps et risques d'erreur à court terme. A plus long terme, les risques se mesurent en démotivation et en déresponsabilisation du personnel.

On notera que dans l'organisation la plus concernée par ce problème, il existait un processus de régulation basé sur le dévouement et les efforts individuels avec un fort coût psychologique.

"Moi, j'ai attaqué un gros client. Après trois mois d'efforts, je me suis aperçu que c'était un autre agent qui allait faire l'affaire par l'intermédiaire d'une agence." (restau/diag réception)

On constate des rivalités parfois fort vives au sein de la force de vente, ces rivalités peuvent même dans certains cas aller jusqu'au **vol de clientèle** entre vendeurs. On imagine sans peine les préjudices tant internes qu'externes que peuvent causer de telles pratiques : c'est-à-dire avant tout les problèmes d'image de marque et donc la perte de chiffre d'affaires. Cette façon de faire a été qualifiée dans l'avis d'expert du diagnostic (diag. Réception de l'entreprise A) de "pratique de la terre brûlée".

On peut y voir la prégnance des structures mentales de rivalité entre commerciaux mais aussi l'absence de règle du jeu en matière de prospection.

"L'ambiance est très morose en ce moment. La structure en trois groupes avec des objectifs commerciaux fait que l'on se vole les clients pour faire du chiffre." (restau/diag réception)

"Chaque commercial a une commande importante. Cela se retrouve au secrétariat : les devis sont tous importants et doivent passer en priorité. C'est un manque de respect entre agents eux-mêmes." (restau/diag réception)

Nous situerons ce problème dans le contexte plus général du cloisonnement au sein des organisations, analyse largement développée dans un article de Michel WISSLER⁷⁰¹ que nous reprendrons un peu plus loin.

1.2. REJET DU TRAVAIL ADMINISTRATIF

Une autre rémanence de cette vision du métier commercial se retrouve dans le rejet que l'on observe chez les commerciaux de tout ce qui touche à l'administratif.

⁷⁰¹ WISSLER Michel. *Peut-on parler d'une tendance au décloisonnement organisationnel ?* Les Cahiers Lyonnais de la Recherche en Gestion , n°13, avril 1992

1.2.1 Rejet du travail administratif

Ce thème de réflexion ne trouve aucun écho dans la littérature ou du moins n'y avons nous rien découvert, nous renvoyons le lecteur au chapitre traitant de l'appétence du commercial pour l'informatique et qui, en creux, offre des réflexions intéressantes dans ce domaine.

"Il y a une lourdeur administrative, on remplir des tableaux sans savoir à quoi ça sert."
(biscuit/diag hori/vente)

"On souffre de l'instabilité des ventes et du marketing. Ils nous font développer des états qui sont caduques au bout de six mois." (biscuit/diag hori/siège)

Cette surcharge administrative a pu être évaluée dans l'entreprise au cours du diagnostic Force de Vente. Les chiffres basés sur des hypothèses de surtemps sont éloquents : 102 KFF en 1988 par an pour l'ensemble de la force de vente.

Source :diag biscuit/FDV.

Surcharge administrative jugée réductible par les Chefs de Secteur et les Chefs de Vente Régionaux : 2 heures X 6 jours par semaine et par personne.

Si surcharge = 0,5 heure/jour. 80 personnes et 10 heures/mois/personne → 8.800 heures/an.

8.800 heures/an à 116 FF/heure = 1020 KFF par an.

Évaluation faite essentiellement en surtemps.

On observe ainsi un **recours souhaité à la sous-traitance pour le travail administratif** :

"Les gens sont prêts à être de bons vendeurs, mais on passe trop de temps à des tâches qui pourraient être traitées par des centres de gestion : téléphone et courrier par exemple."
(assur)

"Le temps que nous consacre le secrétariat est trop peu important par rapport à notre travail administratif." (biscuit/diag FDV)

La tentation est donc de soustraire le travail administratif. Il y a dans cette sous-traitance un risque important d'erreurs et de perte de temps en vérification dus, comme on le constate dans l'entreprise, à l'interprétation erronée de devis par le secrétariat.

Ce rejet trouve son origine et son "alibi" dans une conception toujours très présente de la vente comme ne se faisant que sur le terrain.

"Le temps passé à l'enregistrement d'une commande, à sa diffusion... nous empêche de nous consacrer aux vrais problèmes comme : la relance des paiements, la relance des offres, une réflexion sur les offres..." (métal/diag FDV)

"Le commerce, il se fait sur le terrain, plus vous remontez les informations, plus ça alourdit le système." (g.distrib/DC)

"Au lieu de faire une visite supplémentaire, on rentre faire des papiers, c'est aberrant." (biscuit/diag FDV)

1.2.2. Mépris pour les personnes chargées du travail administratif

Cette désaffection pour les tâches administratives est empreinte d'un certain mépris pour leur traitement et d'une **dévalorisation des personnes qui sont en charge du travail administratif** comme le montrent les phrases-témoins suivantes.

"Dévalorisation vis-à-vis des clients de l'activité du personnel responsable de dossiers." (assur)

"Le commercial est appelé à changer les rayons, à prendre un tire-palette. Ils considèrent les administratifs comme des planqués, même si je fais un travail d'O.S. devant mon écran." (g.distrib)

On a pu constater, dans certaines entreprises, des **censures** des initiatives de personnes "administratives" qui paraissaient mettre en péril la prééminence des commerciaux.

Dans une entreprise, la censure s'est même transformée certaines fois en intimidations.

Ce rejet se traduit aussi par le refus de tout ce qui peut le matérialiser, c'est à dire les outils de gestion

"Le livre de bord, je le remplis pour le remplir; le livre de vente est beaucoup plus important." (viennois)

Le rejet du "papier" est l'ultime rempart des commerciaux dans la bataille qu'ils mènent contre l'ensemble des tâches administratives. On peut évoquer une incompatibilité endémique. Or, on peut aussi compter les coûts cachés qui découlent de tels comportements (ils ont pu être comptabilisés en partie dans l'entreprise I). L'autre problème généré par une telle attitude est la difficulté d'intégrer toute fonction marketing, par définition plus sédentaire, à la fonction commerciale qui tient à son opérationnalité. Le problème inverse se rencontre comme nous le verrons pour les spécialistes du marketing accusés de rester dans leurs bureaux.

"Le plus faible c'est en méthodes de travail, je suis "bordélique", moins il y a de papiers

mieux je me porte." (viennois)

Une autre difficulté rencontrée dans la fonction marketing-commerciale est sinon le rejet du moins une insensibilité marquée à la gestion du temps.

1.3. PROBLÈMES DE PLANIFICATION/PROGRAMMATION ASSOCIÉS À LA CHARGE DE TRAVAIL

Ce refus ou cette incomptence à gérer son temps revêt plusieurs aspects que nous allons traiter tout en constatant que l'analyse fait parfois plus appel à l'avis d'expert qu'au discours des acteurs : en effet, l'insensibilité à l'organisation du temps est telle qu'elle n'est pas ressentie comme un dysfonctionnement ou pas évoquée du tout dans les diagnostics.

1.3.1. Problème de programmation

Le premier problème identifié est le travail sans programmation de beaucoup de vendeurs qui avouent avoir du mal à fonctionner autrement que dans le très court terme, voire l'instant présent. Une certaine gêne est admise surtout quand elle perturbe l'activité, en l'occurrence les ventes. On revient au problème assez général d'attendre que des coûts visibles soient détectées avec la perte de chiffre d'affaires alors que la défaillance de la gestion du temps génère des coûts cachés qui peuvent être bien plus importants.

"On débarque souvent chez le Chef des Ventes, dès qu'on a un problème dans la tournée."
(viennois/diag FDV)

"Il y a peu de réunions programmées. On fonctionne au coup par coup selon les besoins."(biscuit/diag hori)

Ce problème de perturbation de l'activité est fréquemment évoqué comme source de coûts cachés : ainsi les assistantes commerciales de l'entreprise I se plaignaient d'être sans arrêt interrompues dans leur activité par le téléphone.

Source : diag biscuit/FDV.

Perturbations téléphoniques des assistantes commerciales : concurrence : 3 X par semaine par chef de secteur, 10 minutes d'appel.
60 personnes concernées.

Soit 10 / 60 X 4 X 11 X 3 X 116 FF/heure = 2.552 FF par an et par chef de secteur,
soit 153 KFF pour 60 personnes.

Évaluation faite en surtemps.

Le manque de programmation vient souvent d'un véritable rejet qui est considéré comme une spécificité de la fonction marketing-commerciale, selon nos interlocuteurs il y aurait incompatibilité quasi "génétique" entre commerciaux et programmation.

"Le marketing n'est pas un terrain de programmeur, les agences de publicité ne savent pas programmer." (restau/DMkg)

"On annule périodiquement les plans de maintenance et on repart à zéro au bout de six mois. Les clients sont vraiment mécontents." (info/diag antennes)

Une des perturbations de toute tentative de programmation est attribuée aux réunions jugées envahissantes car trop nombreuses, mal placées ou chronophages. On peut admettre que, dans bon nombre d'organisations, les réunions ne soient pas toujours judicieusement organisées mais nous voyons surtout dans ce genre de critique une incompréhension de l'enjeu des réunions. Ces réunions ont surtout souvent pour finalité une recherche de synchronisation et de coordination. Nous n'avons pas réussi à trouver d'écrits centrés sur ce problème.

"Sur le dernier mois, j'ai eu cinq jours de réunions hors Direction Régionale, ça entraîne des modifications d'accompagnement des Chefs de Secteurs."(biscuit)

"J'ai calculé que les Chefs de Vente, le mois dernier, sur 23 jours d'activité, ont passé 9 jours en réunion : c'est trop, il ne faut pas perdre la notion de clientèle." (biscuit)

L'analyse socio-économique répertorie le temps passé en réunion comme absentéisme interne. Il n'est pas question bien évidemment de supprimer les réunions, l'important est de les préparer. L'évaluation du coût des réunions de la force de vente de l'entreprise I a pu être faite.

Source : diag FDV/biscuit

Absentéisme interne : 24 jours par mois pour 1 Directeur Régional, 5 jours sur 25 jours pour 1 chef de vente régional, 6 jours sur 14 jours pour 1 entraîneur.

→ coût d'une journée de réunion (928 FF) soit 217 jours X 928
= 200 KFF par an.sans la non-production.

Les réunions ne sont pas les seuls moments de l'activité des entreprises à être jugées chronophages par les personnes de la fonction marketing commerciale, c'est aussi le cas de la formation.

1.3.2. La formation intégrée

Pour beaucoup de personnes travaillant dans la fonction commerciale, la **formation pose des problèmes de gestion du temps**. Nous sommes obligée de constater que ces difficultés sont associées à une conception de la formation qui est limitée à la formation intégrée, ou une dérive réductrice : l'apprentissage par imitation. Les vendeurs "seniors" ont donc à employer une partie de leur temps en accompagnement de débutants. Le problème est que ce temps consacré à la formation n'est pas accompagné de la reconnaissance nécessaire. Ce temps n'est donc pas considéré comme du temps indirectement productif mais comme du temps pas productif du tout, d'où les remises en cause et les plaintes des commerciaux rencontrés.

Il est intéressant de constater que certaines sociétés utilisent cette inclinaison naturelle en proposant à leur vendeur de l'auto-formation à partir de supports audio-visuels 702.

"Pour former un nouveau vendeur, j'y passe 80% de mon emploi du temps." (viennais/diag FDV)

On voit bien que les dysfonctionnements évoqués s'expriment en termes de surcharge de travail, or il est couramment admis que les personnes de la fonction commerciale "ne comptent pas leurs heures", il est d'autant plus utile de s'y intéresser.

1.3.3. Forte charge de travail

Le niveau de charge de travail est souvent jugé trop élevé, les personnes ont le sentiment de toujours "courir", ceci est certainement à mettre en rapport avec l'absence de gestion du temps.

"On a un niveau d'activité élevé, on ne pourra pas continuer à travailler à ce rythme. On n'a pas trouvé un rythme de croisière." (restau)

On retrouve comme cause invoquée le travail administratif, ce qui n'est pas pour nous étonner.

"La charge de travail est lourde. On n'a pas le temps d'aller au bout de l'analyse, on va trop vite." (restau)

La surcharge de travail n'est que rarement prise en compte dans les entreprises car les risques de coûts visibles que sont les salaires ne sont pas importants.

Par contre, il existe des risques de démotivation et de stress avec leurs répercussions sur l'image de l'entreprise. Les gens fatigués ou surchargés le sont au détriment de l'accueil, de la propreté, de l'amabilité.

Quelles peuvent être les répercussions d'une trop forte charge de travail ? Le fait qu'on évolue dans une fonction qui est une interface entre environnement interne et environnement externe provoque inévitablement des dysfonctionnements en chaîne dans les deux milieux et particulièrement chez les clients. Nous retenons ici la notion de client externe ↗ qui définit tout acteur externe à l'organisation qui a une relation d'échange et de contributions réciproques avec l'organisation et le client interne . Nous verrons qu'il est légitime de parler de client interne ↗ pour tout acteur interne ayant les mêmes relations avec au moins un acteur de l'environnement interne.

1.3.4. Forte charge de travail avec répercussions sur le service au client ou le développement commercial

Beaucoup d'erreurs ayant un impact direct sur la commande ou le service proposé sont imputées à la forte charge de travail :

"Quand la période est trop chargée, il y a souvent des erreurs : oubli de notre part, erreurs de livraison, erreurs de saisie, erreurs de relecture." (restau/diag réception)

Le problème est abordé par le biais de la pression par la forte charge de travail. C'est le cas de Bernard FORGUES⁷⁰³ qui fait l'étude d'un processus organisationnel en temps de crise, avec préconisation des scénarios (mais il faut bien noter que sept entreprises sur dix refusent l'idée même de l'occurrence d'une crise chez elles). Les trois caractéristiques de la crise sont selon l'auteur :

- * la potentialité de dégâts importants,
- * la nécessité d'une réponse immédiate,

703 FORGUES Bernard. *La décision en situation de crise*. Revue Française de Gestion, Novembre/Décembre 1991, pp.39-45.

* l'absence de réponse programmée.

Il effectue également le recensement des facteurs affectant la prise de décision : la **pression temporelle**, l'**incertitude**, la **complexité**, le **stress**. On conviendra que cette analyse est tout à fait applicable à la fonction commerciale telle que nous venons de la décrire.

Autant de phénomènes qu'on retrouve dans les comportements de la fonction commerciale.

Claude RIVELINE traite de la prise de décision dans l'urgence, il écrit⁷⁰⁴ : "L'urgence est omniprésente dans la vie des affaires et totalement ignorée des théories de l'organisation".

Il note l'absence du temps dans la micro-économie de WALRAS et PARETO, pourtant : "il est évident que la fonction d'utilité d'un décideur doit dépendre du temps dont il pense disposer pour choisir : "L'urgence est l'ingrédient de toute prise de décision."⁷⁰⁵.

Le temps est tout de même le sujet d'une vaste littérature en gestion, nous citerons l'article⁷⁰⁶ dans lequel Jean BULTEL et Jean Paul LIGNON étudient le rôle du temps dans le système comptable. Pour eux : "Le temps est devenu un paramètre essentiel du pilotage des entreprises, la diffusion des études américaines de type PERT ou PERT-COST, l'introduction du juste à temps des Japonais montrent l'émergence du temps comme facteur essentiel de compétitivité au niveau de l'entreprise".

Et Alex MUCHIELLI⁷⁰⁷ propose un modèle d'évaluation des résultats incluant le timing. De la même façon, Ralph GOMORY et Roland SCHMITT constatent⁷⁰⁸ que la persistance joue un rôle : par exemple, les Américains parlent en mois, les Japonais en années.

Cette idée de l'importance du temps dans la perfection de la prise de décision est étayée par Lucien VERAN⁷⁰⁹ qui propose le concept de "temps organisationnel" :

- * selon lui, le temps est devenu un outil stratégique dans les organisations (gestion des délais) mais c'est un temps partagé par des entités interdépendantes (notion du délai de réponse normal) ;
- * la réflexion managériale introduit toujours la valeur du temps (décision retardée, anticipation...).

Ce temps organisationnel est fréquemment remis en cause par les décideurs de l'organisation.

Pour Lucien VERAN le temps réel est un temps construit : "travailler en temps réel, ce n'est pas seulement agir sans délai. C'est réagir en temps opportun, ce qui suppose de pouvoir évaluer un délai satisfaisant de réponse à la sollicitation d'un partenaire".

704 RIVELINE Claude. *De l'urgence en question*. Annales des Mines, Gérer et Comprendre, Mars 1991 p. 82.

705 Id., ibid., p.88.

706 BULTEL Jean, LIGNON Jean Paul. *Le temps, c'est de l'argent*. L'Entreprise n°75, Décembre 1991, pp.92-94

707 MOWEN John, MOWEN Maryanne. *Time and outcome valuation : implications for marketing decision making*. Journal of Marketing n°4, octobre 1991, pp.54-62

708 GOMORY Ralph, SCHMITT Roland. *Science et produit*. Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1991

709 VERAN Lucien. *Temps réel, prise de décision et performance de l'organisation*. Revue Française de Gestion Novembre/Décembre 1991, pp.27-38

Le temps opérationnel n'est pas seulement un temps de communication et de consultation, c'est aussi un temps de production "répondre n'est pas, pour beaucoup d'organisations produire une information, c'est produire et livrer un bien ou un service.".

C'est là que se joue le rôle de la technique, de l'informatique.

L'auteur insiste sur une réflexion à mener sur le temps "réel" : "il demande à être redéfini au cas par cas en essayant d'évaluer les changements organisationnels qu'il requiert." La question cruciale qui se pose est : "jusqu'où étendre le domaine de la "réponse immédiate" de l'organisation ?"

Cette réflexion rejoint les études sur la coordination, la mobilisation, la capacité de réaction.

On retrouve bien la difficulté à décider ou piloter son activité sous la pression d'une surcharge de travail.

Une des conséquence les plus courantes de cette surcharge d'activité est la perte d'opportunité, ce qui pour nous est un indicateur très éloquent de la performance de la fonction marketing de l'organisation.

"L'entretien de la clientèle, la relance du client sont le B.A. BA du commercial, mais on n'a pas le temps. Cela peut entraîner des pertes d'affaires. Pour un devis, on relance parfois une semaine plus tard." (restau)

"Depuis 4 ou 5 mois, je suis amené à déprogrammer mes clients du fait d'une activité trop chargée." (biscuit)

De même, la forte charge de travail nuit à la qualité du service proposé au client

"Mes gens sont d'abord au service du client : c'est difficile avec l'approvisionnement, le nettoyage, la formation, le cahier de communication." (restau)

"Les horaires sont astreignants : il est difficile d'être aimable et accueillant neuf heures par jour." (restau)

On pourrait être tenté de renverser la proposition et de dire que le peu d'enjeu que représente le service pour les entreprises fait qu'on ne lui accorde pas le statut de mission prioritaire mais qu'on le considère plutôt comme un "plus" de la charge de travail à gérer comme chacun le peut. Il n'y a pas souvent, à l'instar de la formation, de reconnaissance du service dans la fonction marketing-commerciale.

On constate bien sûr d'autres défaiances dans la fonction commerciale-marketing, c'est le cas de la formation souvent jugée insuffisante.

1.4. PROBLÈME DE FORMATION/COMPÉTENCES DES COMMERCIAUX

1.4.1. Défaillance de la formation commerciale

La formation commerciale est parfois considérée comme n'étant pas à la hauteur des exigences de la fonction.

"C'est le gros problème chez nous : on a du personnel dévoué, compétent au niveau technique, mais pas du tout commercial." (assur)

"Maintenant que la croissance n'est plus là, on s'aperçoit que les vendeuses sont des serveuses." (restau/DC)

Une prise de conscience a déjà eu lieu dans la grande distribution comme le constate Patrick MOLLE⁷¹⁰ : beaucoup de grands distributeurs ont créé leur propre institut de formation (AUCHAN, CARREFOUR, CASINO) tous mettent en place de nouveaux métiers et de nouvelles responsabilités, en particulier dans les domaines du marketing, merchandising, logistique et contrôle de gestion. L'enjeu est la fidélisation à la fois de la force de vente et des clients.

L'insuffisance de formation engendre des coûts cachés importants à titre d'exemple, dans l'entreprise A, le taux des devis était passé de 65 % à 50 % en quelques années. Dans l'entreprise I, les Directeurs Régionaux faisaient des ouvertures de magasins à la place des chefs de secteurs, d'où des sursalaires importants.

Source : diag biscuit/FDV.

Directeur régional ou chef de vente régional faisant des ouvertures à la place des chefs de secteur à cause d'un manque de professionnalisme des chefs de secteur : hypothèse de sursalaire : 10 heures par mois.

soit environ 12 kF par an.

Source : diag g.distrib/Supermarché.

Erreur de ventilation : 24 fois par jour → annulation en caisse :
2 personnes X 6 fois par jour X 276 jours X (2 min./60 min.) X 125 FF
= 14 kF.

⁷¹⁰ MOLLE Patrick. *De la distribution au commerce*. Performance n°43, nov-dec. 92

Source : diag biscuit/FDV.

Manque de professionalisme → perte de 1 % du Chiffre d'affaires.

Manque à gagner : 1 MFF de bénéfice environ.

Comme on l'a déjà vu, la formation commerciale est souvent faite de façon intégrée.

"Il faut renseigner le client, les gens vous demandent des conseils, il faut savoir répondre, c'est ça former une fille." (g.distrib./diag supermarché)

A. ZEYL écrit même⁷¹¹ : "les gens d'action se méfient des gens d'études et des formateurs. Il existe des blocages par rapport aux formations." Il y a donc un travail de persuasion à faire pour convaincre de l'efficacité de formation à la vente autre que sur le terrain.

Dans un supermarché de l'entreprise H : la formation insuffisante des caissières, outre le mécontentement de la clientèle, provoque des coûts cachés en termes de surtemps.

Source : diag restau/Réception.

Taux d'acceptation des devis de 65 % à 50 % en quelques années : efficacité commerciale réduite de 50 % pour 6 personnes.

$$\begin{aligned} 6 \text{ personnes} &\times 226 \text{ jours} \times 8 \text{ heures} \times 50 \% \times 463 \text{ FF} \\ &= 2\,500 \text{ kF.} \end{aligned}$$

Ceci paraît d'autant plus possible que les commerciaux sont conscients des défaillances de leurs formations quelles qu'elles soient.

On note par exemple des souhaits d'échanges professionnels et de savoir-faire entre personnes de cette fonction :

"On ne se voit pas beaucoup entre vendeurs, ce serait rentable de se voir plus souvent, de voir comment les autres travaillent." (viennois/diag FDV)

Pourtant, d'évidence, il y a difficulté à transmettre le savoir faire :

"Pour les commandes, c'est une question d'expérience, on ne peut jamais tout transmettre."
(viennois/diag FDV)

La défaillance la plus manifeste est l'absence de sensibilité à la notion de service :

⁷¹¹ ZEYL Alfred. *Comment stimuler la Force de Vente*. Revue Française de Gestion, Novembre Décembre 1983p.12.

"Dans les boutiques, la partie conseil, service est absente de la vente." (A/DC)

Mais, les problèmes de compétences peuvent toucher également d'autres domaines comme la capacité à manager les hommes.

1.4.2. Compétences managériales des commerciaux

Nous avons bien conscience que ce problème ne touche pas seulement la fonction marketing-commercial mais plus généralement tout l'encadrement supérieur ou intermédiaire.

"Les directeurs de site ou adjoints à vocation commerciale n'étaient pas assez formés pour être prêts à la décentralisation." (viennois/DC)

"Les directeurs de clientèle se demandent si être bon dans la vente, c'est aussi être capable de transmettre le savoir faire et d'entraîner les gens sur le terrain." (restau/diag réception)

Ce sentiment d'insuffisance est certainement à relier à l'évolution souhaitée du métier de vendeur telle qu'elle est décrite par Monique LEJEUNE⁷¹². Il faut moins de vendeurs et des vendeurs différents car :

- * le commerce est de plus en plus concentré,
- * les acheteurs sont de plus en plus informés (ils font les mêmes écoles que les vendeurs),
- * ils sont moins disponibles aussi,
- * il y a de moins en moins de vendeur mais qui sont de plus en plus compétents.

On constate par exemple l'apparition de "responsables de comptes clés". Ainsi, chez MAC CAIN, il y a un seul vendeur pour l'ensemble des restaurants MAC DONALD qui constitue le premier client de la société dans le monde.

Dans ce contexte, que reste-t-il au vendeur terrain ? Ainsi, dans la grande distribution où tout est négocié au niveau des Centrales, son rôle n'est plus de vendre mais seulement d'assurer les petites commandes et les réassorts, c'est-à-dire :

- * négocier les délais de paiement,
- * donner des informations sur l'évolution du marché,
- * discuter du prix d'un mailing,
- * évaluer la qualité d'un "support média" local,
- * contrôler si les accords sont respectés sur le terrain, ...

Le métier de vendeur nécessite un vrai savoir-faire et l'utilisation de méthodes qui sont transmissibles comme le démontre Mikloss de KISS⁷¹³ quand il recense les techniques et les méthodes pour organiser un secteur et un programme de travail pour un vendeur.

712 LEJEUNE Monique. *La relève des vendeurs*. L'Entreprise N°73, Novembre 1991

713 DE KISS Miklos. *Exploiter et gérer son secteur*. Chotard et Associés Editeurs

Paradoxalement, la concentration de la distribution (tous secteurs confondus) confère à la vente une dimension tout à fait stratégique la perte d'un client ne signifie plus 1% du chiffre d'affaires mais beaucoup plus, ainsi chez Procter et Gamble : les cinq plus gros clients représentent 65% du chiffres d'affaires. "La mise en oeuvre d'une stratégie marketing ne peut plus se concevoir sans prise en compte des aspects ventes et distribution"⁷¹⁴

Yves FOURNIS⁷¹⁵ fait également une proposition pour la réhabilitation du réseau de vente, proposition qui nous paraît extrêmement importante. En effet, cette déconsidération pour la vente (que nous retrouvons ci-dessous) trouve beaucoup d'exemples dans l'histoire française qui regorgent d'idées dont les développements ont été faits ailleurs (en commençant par les capacités motrices de la vapeur). Pourtant, selon une expression consacrée en management : "nul ne fait avancer un spaghetti cuit en le poussant", la vente est le moteur nécessaire aux entreprises pour leur développement. C'est aussi le moyen de communiquer et même de jeter des "têtes de pont" dans l'environnement externe. Nous proposerons dans la troisième partie de notre thèse des pistes pour des méthodes innovantes en gestion du réseau de vendeurs.

On retrouve un peu de cette déconsidération dans certaines remarques portant sur l'incompétences des gens du marketing

"Les gens du marketing font souvent du marketing parce qu'ils n'ont pas fait autre chose."
(restau/DG)

Ce type de jugement n'est pas souvent traité dans la littérature mais A. ZEYL⁷¹⁶ rappelle l'allergie de notre pays à la vente en l'attribuant à l'influence judéo-chrétienne et surtout au catholicisme. Il cite bien sûr l'exemple du Dieu MERCURE qui est à la fois le dieu des voleurs et des marchands.

1.4.3. Compétence en marketing des responsables de site

Autant les hommes de la fonction marketing-commerciale sont taxés d'incompétences managériales, autant les managers sont jugés incompétents en marketing.

"Je mets au défi un directeur de magasin de parler de sa concurrence pertinente d'une façon correcte." (g.distrib/DC)

L'analyse de ce phénomène la plus couramment admise dans la littérature est le mépris pour le marketing. C'est cette thèse que défendent Gilles LAURENT et Pierre GREGORY⁷¹⁷, en

714 intervention de Louis-Claude SALOMON, Directeur Général des ventes de Procter et Gamble in BERGADAA Michèle, BELLO Julien. *Ventes et marketing : dualité et complémentarité*. Décisions Marketing n°1, Avril 1994, pp. 55-62

715 FOURNIS Yves. *Le réseau de vente, élément inconnu du marketing*. DUNOD, 1986

716 ZEYL Alfred. *Comment stimuler la Force de Vente*. op. cit., p.124.

717 LAUFER Romain, PARADEISE Catherine. *Le prince bureaucrate : Machiavel au pays du marketing*. Flammarion, 1982, 352 p.

rappelant une diatribe de philosophes qui eut lieu dans le journal LE MONDE en 1977 : Gilles DELEUZE et les nouveaux philosophes, représentés par Jean Marie BENOÎT, s'y accusaient mutuellement de faire du marketing.

Pour les auteurs⁷¹⁸ : "Le marketing est la forme bureaucratique de la sophistique" et les reproches communs au marketing et au sophisme sont :

- * la préférence pour une apparence pouvant aller jusqu'au mensonge,
- * le technicisme indifférent aux valeurs,
- * le comportement mercantile,
- * le rejet de la culture.

Pierre GREGORY et Gilles LAURENT font le même rapprochement en termes d'actions : selon eux le marketing utiliserait :

- * l'empirisme comme méthode,
- * la rhétorique comme moyen,
- * le pragmatisme comme but.

Ces rapprochements nous paraissent plus relever de l'exercice littéraire que de la réalité telle que nous l'avons observée.

Pourtant, nous sommes obligés de reconnaître que la fonction commerciale et marketing n'est guère présente dans les entreprises françaises.

C'est ce que révèle une enquête sur la PMI et la fonction commerciale⁷¹⁹ qui montre que :

- * pour 1 dirigeant sur 8 : la fonction marketing-commerciale est secondaire ;
- * les patrons y consacrent beaucoup de temps (plus de 50% pour 40% d'entre eux) ;
- * il existe une véritable obsession du chiffre d'affaires : le carnet de commande est le seul indicateur vraiment suivi ;
- * souvent : la force de vente est un réseau de représentants multicartes non ou mal contrôlé !
- * les patrons des PMI estiment que les études marketing sont réservées aux grandes entreprises ;
- * la politique commerciale est intuitive, non formalisée, "constituée sur du vécu, sur une somme d'expériences quotidiennes, marquées d'adaptations successives et de ruptures" conduite par l'opportunité (par exemple : sans prise en compte de l'incidence sur les autres fonctions) ;
- * l'information externe sur les marché est absente ou trop globale et mal exploitée en interne (par exemple : l'informatique est dédiée à la gestion) ;

718 Id., ibid. p.18.

719 JULHIET Bernard CONSEIL. *La fonction commerciale en PME et PMI*. rapport pour le Ministère de l'Industrie, des PTT et du Tourisme, Mai 1986

- * même clairement définie, la politique commerciale des PMI est trop rarement déclinée en Plan d'Actions Commerciales (PAC). La contrepartie de cette politique en temps réel est la souplesse d'adaptation.

Le rapport semble admettre qu'il y a un effet de seuil (à partir de 50 à 100 salariés) pour la sensibilisation à la politique commerciale et sa professionnalisation. Outre la taille, sont retenus les critères suivants : l'effet de sous-traitance (très lié à la taille), l'effet patron (âge et formation du dirigeant).

Cette vision archaïque de la fonction marketing-commerciale se retrouve dans d'autres traits, ainsi :

- * la prospection est souvent considérée comme un coût, pas un investissement,
- * il y a une faible intégration du vendeur à la société (médiocre communication, peu d'assistance sur le terrain, peu d'avenir et de promotion envisageables),
- * se pose le problème de la rémunération au chiffre, dans ce cas, on ne stimule pas le vendeur qui ne fait rien car il ne coûte rien.

À l'autre bout du spectre de la fonction qui nous intéresse, le manque d'intérêt de nombreux dirigeants de PMI pour le marketing peut se résumer ainsi : c'est une discipline qui les dépasse et dont les dépenses ne se traduisent pas forcément en ventes supplémentaires.

Un troisième type de manques de compétences (au travers ou non de la formation) et qui touche les performances de la fonction marketing-commerciale est l'absence de compétences techniques des commerciaux.

1.4.4. Défaillance de la formation technique avec des retombées commerciales

"On peut faire diminuer le nombre d'appels par une meilleure qualité et un personnel mieux formé" (info/diag hori)

L'intériorisation du découpage (du "saucissonnage") de l'entreprise en fonctions conduit à des pratiques aberrantes : les personnes chargées des relations clientèles n'ont souvent pas la moindre compétence technique de leur produit. Elles ne peuvent jouer le rôle de première instance de conseil que réclame souvent le client et qui augmenterait la réactivité de l'entreprise et donc le taux de satisfaction des clients. Elle réduirait d'autant les coûts cachés dus, en son absence, à des prises en charges plus lourdes. C'est le cas "PRESTO CLEANER" où l'insuffisance de formation technique des employés a généré des problèmes d'ordre commerciaux, et ces problèmes commerciaux n'ont pas su être résolus dans de bonnes conditions compte tenu de l'insensibilité des personnes de l'entreprise à l'enjeu que représente un client mécontent⁷²⁰ (nous développerons ce point un peu plus loin).

⁷²⁰ FINKELMAN Dan, GOLAND Tony. *L'aventure du client mécontent*. Harvard L'Expansion, Printemps 1991 n°60 pp.17-28

Ce problème de sensibilisation et de motivation est traité dans le paragraphe suivant.

1.5. INCITATION/MOTIVATION

Nous voyons deux volets à cette motivation : l'incitation puis l'évaluation.

1.5.1. Système de motivation

On constate tout d'abord un besoin de motivation :

"Par manque d'incitation financière, beaucoup de responsables Développement Promotion ont renoncé." (assur)

"Ils devraient dégager des cas particuliers et avoir un peu plus de décision, mais peut être n'a-t-on pas les moyens de récompenser les gens." (métal/diag commercial)

Les risques de la démotivation sont nombreux ; particulièrement en termes de turnover et de perte d'opportunités ou même de chiffre d'affaires.

Ainsi, dans l'entreprise I, on a pu calculer l'écart entre productivité attendue et productivité réalisée effectivement pour un concours de vente qui était fortement remis en cause.

Source : diag I/FDV.

Le concours annuel ne motive pas assez par rapport au coût du concours rapporté à l'écart entre la productivité attendue et la productivité réalisée.

$$\begin{aligned} \text{Hypothèse de sous-efficacité : } & 25 \% \text{ soit } 800.000 \times 25 \% \\ & = 200 \text{ KFF.} \end{aligned}$$

L'hypothèse de sous-efficacité de 25 % a été validée par l'ensemble de la force de vente lors de la présentation du diagnostic.

Ce thème de la motivation est largement traité dans toute la littérature touchant à la formation et au management. Ainsi, Maurice HARDAKER et Mattew F. FORS⁷²¹ présentent une méthode, utilisée chez IBM, pour mobiliser une équipe afin d'amener chacun de ses membres à percevoir l'objectif de l'entreprise et à contribuer à sa réalisation, cela rejoint la gestion de la

⁷²¹ HARDAKER Maurice, WARD Bryan K. *Dirigez votre équipe de façon efficace*. Harvard l'Expansion n°49, Juin 1988, pp.64-72

qualité des processus.

Le livre d'Alfred ZEYL et DAYAN⁷²², centré sur la gestion de la force de vente traite aussi abondamment de ce sujet. Partout, le constat est le même : les attentes des entreprises vis à vis des vendeurs changent, les caractéristiques fondamentales de la personnalité du vendeur vont elles se modifier ?

Nous n'avons pas retrouvé ce type d'attente chez les commerciaux rencontrés qui paraissaient souhaiter avant tout un gain de salaire et donc, de pouvoir d'achat : garantie certainement aussi de "satisfactions intrinsèques" hors du travail ?

"Les concours sont un peu longs : des motivations sous forme de primes mensuelles, ce serait mieux." (biscuit/diag hori)

"Les efforts individuels ne se traduisent pas tout de suite par des chiffres." (g.distrib/DC)

Nous allons d'abord nous arrêter sur une théorie extrêmement connue de la motivation⁷²³ : celle de Frédéric HERZBERG qui dissocie :

- * les facteurs de satisfaction qui proviennent des conditions de travail au sens large,
- * les facteurs de motivation qui viennent avant tout du travail et non des récompenses et des sanctions : d'où pour motiver les employés, il faut rendre le travail plus intéressant en l'enrichissant réellement.

Frédéric HERZBERG pourfend quelques mythes de la motivation comme :

- réduire le temps passé au travail (il y voit plutôt un éloignement du travail !),
- l'augmentation des salaires qui conduit à l'escalade,
- les avantages sociaux (qui bientôt posent des problèmes de coûts),
- les formations aux relations humaines,
- la communication...qui ne sont que des placebo et ne s'attaquent pas selon lui aux causes racines.

Ainsi, il écrit⁷²⁴ : "C'est le contenu de la tâche qui suscite ou non l'épanouissement de l'homme qui l'accomplit, c'est par contre l'enrichissement de l'homme qui est à l'origine des comportements visant à éviter la douleur.".

Henri SAVALL crédite⁷²⁵ Frederick HERZBERG d'un apport appréciable pour la science de l'organisation. Le reproche principal fait à Frederick HERZBERG est le problème de la recherche d'une vérité psychologique (qu'est ce que la satisfaction?) et celui de la coupure entre facteurs d'ambiance (qualifiés de négatifs) et valorisants (dits positifs) qui paraît plus didactique que réelle. Pour George FRIEDMAN, "cette théorie laisse le pouvoir traditionnel de l'entreprise

722 ZEYL A., DAYAN A. *Organisation et gestion de la force de vente*. Les ÉDITIONS d'Organisation, 1986, 247 p.

723 Théorie exposée in HERZBERG Frederick. *A la recherche des motivations perdues*. Personnel, Harvard l'Expansion, juin 1991.

724 Id., ibid., p. 46.

725 SAVALL Henri *Enrichir le travail humain*. op. cit. , p.52

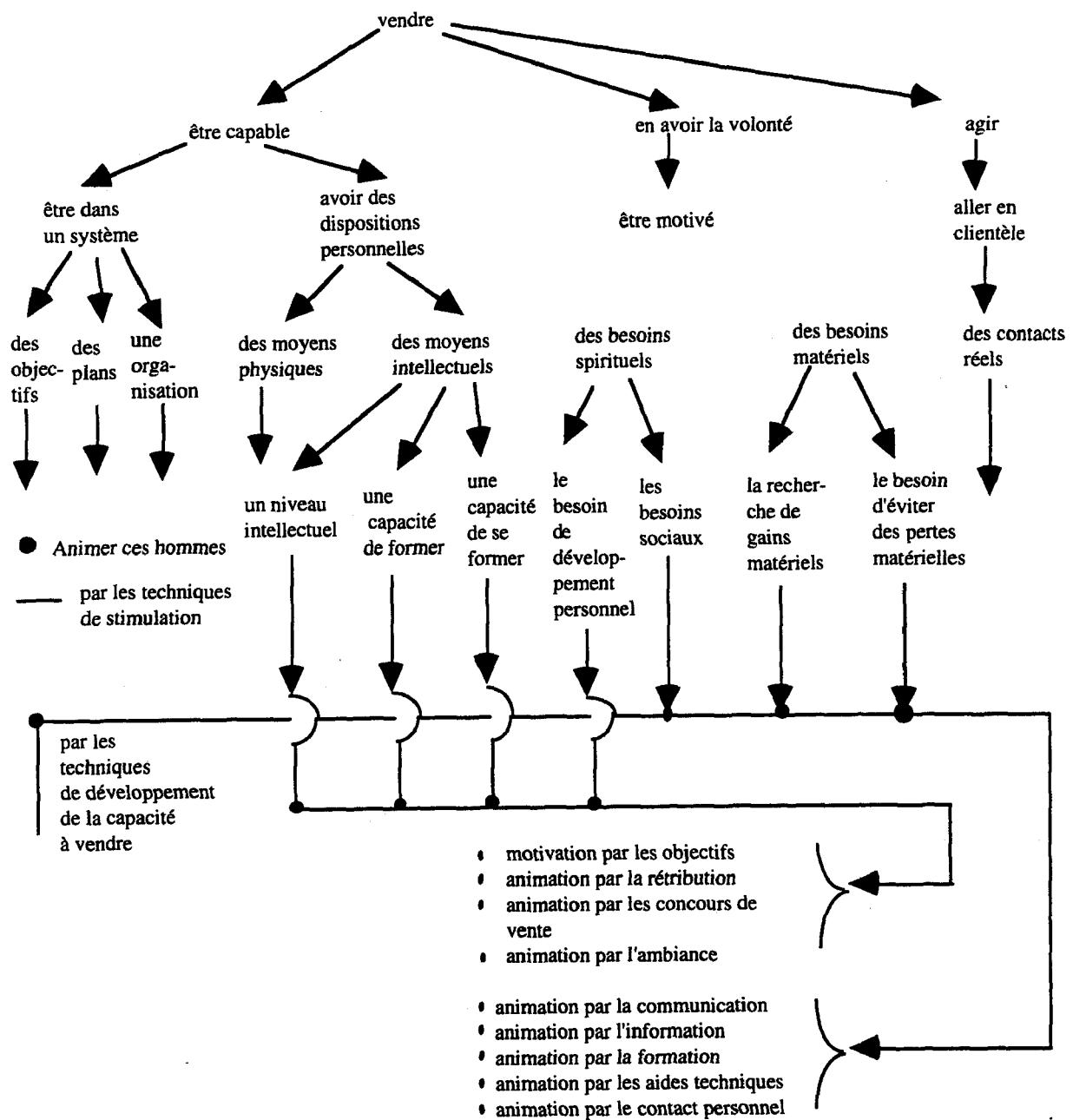
intact"⁷²⁶. Selon Henri SAVALL, son intérêt "est de montrer que l'accroissement de la productivité est compatible avec l'enrichissement du travail et qu'elle est en premier lieu, fonction de l'accroissement des motivations internes", ce qui est très proche de notre propre cadre de réflexions.

Michèle BERGADAA constate⁷²⁷ : "Les modifications de l'activité vente-marketing vont entraîner l'émergence de nouveaux leviers de motivation plus qualitatifs. Au niveau des ventes, de tels critères plus qualitatifs ont déjà été suggérés et étudiés. Par exemple, des recherches spécifiques tendent à montrer que les leviers de motivation intrinsèques, tels les perspectives de développement personnel et le sentiment d'association loyale avec l'organisation devraient certainement prendre une part au moins aussi importante que les leviers extrinsèques."

Alfred ZEYL présente⁷²⁸ la logique de l'animation de la force de vente selon le schéma suivant :

726 FRIEDMAN George Le Monde., 21 Mars 1974 cité in SAVALL Henri. *Enrichir le travail humain*. op. cit.
727 BERGADAA Michèle, BELLO Julien. *Ventes et marketing : dualité et complémentarité*. op. cit., p.62
728 ZEYL Alfred. *Comment stimuler la Force de Vente*. Revue Française de Gestion, Novembre Décembre 1983, p. 118

Figure 73 : La logique de l'animation de la force de vente



On remarque que la motivation financière est souvent considérée comme insuffisante :

"La motivation du système d'évaluation est insuffisante; l'idéal serait d'avoir de 15 à 25% de variable." (biscuitFDV)

"Pour les vendeuses et certaines responsables, les primes ne sont pas motivantes. On obtiendrait beaucoup plus au niveau de la vente si elles étaient intéressées au chiffre d'affaires." (restau/diag magasin)

On observe une vraie difficulté à trouver des indicateurs d'évaluation de la performance des vendeurs. C'est d'ailleurs plutôt une difficulté pour le système d'évaluation à suivre l'évolution du métier du commercial, et qui se traduit surtout par l'incapacité à utiliser des critères d'évaluation autres que financiers (quelquefois quantitatifs).

"Moi, j'ai toujours été intéressée à un résultat, pas à un chiffre d'affaires. Comme les autres, je commence à fonctionner en chiffres d'affaires : je ne peux pas motiver mes équipes sur la rentabilité." (A/diag réception)

La démotivation entraîne le turnover a-t-on observé. Le coût du surplus de turnover dans la force de vente de l'entreprise I a pu être estimé de la façon suivante :

Source : diag biscuit/FDV.

Coûts cachés liés à la rotation du personnel (cf. démotivation).

* Chef de vente régional remplaçant des chefs de secteur partis.

Hypothèse : 10 heures par mois soit 110 heures par an soit (360 KFF - 228 KFF),
47 semaines x 60 heures soit 46 FF de surcoût par heure remplacée :

$$\begin{aligned} & 110 \text{ heures} \times 46 \text{ FF} \\ & = 5.000 \text{ FF par an} \end{aligned}$$

* 7 % de turnover en trop.

coûts de recrutement de 30 KFF/chef de secteur

ou 60 KFF/chef de vente régional ou directeur régional :

30 X 50 chefs de secteur + 60 X 20 chefs de vente régional ou directeurs régionaux = 2.700 KF

$$\begin{aligned} & \text{Soit surcoût de recrutement : } 2.700 \text{ KFF} \times 7 \% \\ & = 190 \text{ KF. (surconsommation)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & + \text{surcoût de formation (MASTER) : } 600 \text{ KFF} \times 7 \% \\ & = 42 \text{ KFF (surconsommation)} \end{aligned}$$

Total 232 KFF

* Pas de remplaçant lété moins de visites de clients perte de chiffre d'affaires.
Non évalué (hypothèse : 1 % soit 1 MFF).

Le coût du turnover est très préoccupant pour de nombreuses entreprises. Ainsi, Jean Louis BESSALEM, directeur des ressources humaines chez Rank Xerox souligne : "la perte de connaissance que représente un départ"⁷²⁹. Ces constatations rejoignent le besoin de faire évoluer les critères ou les leviers de stimulation des vendeurs.

⁷²⁹ BERGADAA Michèle, BELLO Julien. *Ventes et marketing : dualité et complémentarité*. op. cit., p.61

Pourtant dans l'enquête de Bernard JULHIET⁷³⁰, il est montré que dans 76% des cas, l'évaluation de la partie variable du salaire se fait sur le quantitatif ; ce qui paraît plus facile à gérer. Dans le discours : beaucoup des personnes interrogées demandent à ce que l'intéressement soit assis sur des objectifs qualitatifs (animation des rayons, nouveau référencement, ...) et de fait, compte tenu de la conjoncture morose, on demande aux vendeurs de négocier des têtes de gondoles ou des promotions. On fait la chasse aux frais fixes et on resserre les budgets sans permettre une vraie création de potentiel.

C'est ce constat qui permet d'introduire la difficulté d'évaluation des commerciaux.

1.5.2. Problème d'évaluation de la fonction commerciale

On note ce désir d'introduire des critères qualitatifs :

"Le système de notation ne permet pas les nuances : il faudrait d'autres critères, par exemple, le comportement par rapport au fournisseur et au client." (info/diag hori)

Les personnes rencontrées admettent de grandes difficultés d'évaluation :

"Je ne sais pas quels sont mes défauts dans la négociation avec les acheteurs." (viennois/diag FDV)

"On est des commerciaux avec une grande autonomie : pour le client, on est un peu seuls pour évaluer si ça a été bien , si le contact a été bon." (restau/diag réception)

Voire même une absence d'évaluation :

"L'équipe commerciale/marketing du groupe était beaucoup trop faible, sans contrôle ni évaluation." (viennois/DC)

et la remise en cause des modalités de l'évaluation comme le choix du lieu où elles se tiennent :

"Les entretiens annuels ne se font pas sur notre lieu de travail, ce qui nous enlève une partie de notre personnage." (biscuit/diag hori)

On mettra ces velléités et le peu de conviction de leur mise en œuvre en relation avec les difficultés à croire à la **création de potentiel** et à l'évaluation qualitative dans la fonction commerciale . Dans la théorie socio-économique, la **création de potentiel** concerne des actions

730 JULHIET Bernard CONSEIL. *La fonction commerciale en PME et PMI.* rapport pour le Ministère de l'Industrie, des PTT et du Tourisme, Mai 1986

qui auront des effets positifs différés sur les résultats immédiats des exercices suivants.

1.5.3. Difficulté à accepter la création de potentiel ou le qualitatif

On constate sur le terrain une difficulté à intégrer dans l'évaluation et la stimulation la création de potentiel et le qualitatif. Il semblerait que la recherche ne soit guère plus avancée sur ce thème. "La vente est un champ de recherche négligé des chercheurs académiques car elle n'a pas une image positive."⁷³¹

"La création de potentiel n'est pas dans la culture de la grande distribution." (g. distrib/DG)

"Dans les objectifs, réaliser 50 000 F de chiffre d'affaire sur un produit, je vois l'intérêt, faire des propositions d'amélioration, je ne vois pas." (viennois/FDV)

Un autre axe de la motivation est l'évolution personnelle en terme de carrière.

1.5.4. Les carrières commerciales

Elles démarrent par le recrutement souvent remis en cause :

"Nous avons d'énormes problèmes de recrutement : nous faisons un métier de fous et les jeunes recherchent la qualité de la vie." (g.distrib/DC)

"Il se pose un problème de recrutement des commerciaux. Le salaire proposé est trop bas. On ne réussit pas à avoir les meilleurs." (biscuit/diag FDV)

Alfred ZEYL⁷³² constate que trop souvent les entreprises se contentent d'embaucher les jeunes les plus dynamiques "tant que l'on maintiendra le flou sur les métiers de la représentation de leur avenir, tant qu'on ne cherchera pas à clarifier les différents types de fonctions, tant qu'on ne fera pas l'effort de formation nécessaire pour faire évoluer les anciens vendeurs vers leur nouveau rôle..., l'intérêt des jeunes pour la vente ne fera pas long feu.". Il observe aussi⁷³³ que, trop souvent dans les entreprises, il n'y a aucune politique de recrutement suivie ni aucune possibilité de faire carrière à partir du poste de vente. Les recruteurs n'ont peut être pas non plus intégré tous les changements qu'ont subi les métiers de la vente. Les nouvelles exigences demandent des gens diplômés or, pendant longtemps les directeurs de vente ont eu des préjugés vis-à-vis des diplômés.

Si l'on inverse la proposition, il faut bien admettre que les problèmes de recrutement viennent aussi du fait qu'il y a peu de candidats pour les métiers de la vente. Ainsi,

731 BERGADAA Michèle, BELLO Julien. *Ventes et marketing : dualité et complémentarité*. op. cit., p.56

732 Id., ibid.

733 Id., ibid. p. 122.

HANQUEZ B.⁷³⁴ fait le constat de problèmes de recrutement dans la grande distribution qui continue à être perçue comme une activité intermédiaire et non comme un secteur de production à part entière s'y ajoutent des conditions de travail et des salaires peu attractifs. Ainsi, seulement 10% des diplômés ESC LYON vont dans la grande distribution.

Partant de ces difficultés du recrutement, Sylvain BIARDEAU⁷³⁵ explore une méthode d'identification et de mesure de la cohésion d'un groupe de travail ou de petites équipes (jusqu'à vingt personnes) et fait la proposition d'un outil d'aide à la décision pour améliorer l'insertion des nouveaux venus en constatant que l'insertion est souvent sous-estimée au moment du recrutement.

Pour sa part, Jean Yves DUYCK⁷³⁶ fait le même constat des défaillances des méthodes de recrutement les plus utilisées dont il démonte la valeur scientifique malgré le désir de caution scientifique qu'elles recherchent et préconise un retour à des pratiques plus classiques et à une plus forte valeur morale.

Une fois recruté, le vendeur songe à son évolution de carrière :

"Tant qu'on n'est pas ingénieur on est bloqué. Je ne vois pas mon avenir à long terme."
(métal/diag commercial)

Alfred ZEYL⁷³⁷ analyse le manque d'attrait du métier tel qu'il est souvent défini "le vendeur confirmé est insécurisé par le risque de diminution de son rôle.". La fonction commerciale mène à tout... à condition d'en sortir et c'est rarement le cas, d'où des stratégies de contournement de cette fonction au mieux, de pis aller en attendant de rejoindre les sphères considérées comme plus porteuses d'avenir, le marketing en l'occurrence.

Les évolutions de carrière peuvent aussi avoir des effets pervers :

"Dans certaines entreprises, le marketing devient la hiérarchie." (restau/DG)

"Si le marketing est la clé pour faire carrière : il faut laisser sa marque en lançant de nouveaux produits et, pour faire vite, en sous traitant à des agences de création."
(biscuitDRD)

Nous analyserons ce type de comportement par le fait qu'en France, la carrière se bâtit sur le changement, changement de postes, de services, de filiales, d'entreprises et non pas sur la durée comme c'est le cas au Japon. Dominique TURCQ⁷³⁸ constate que beaucoup de phénomènes au Japon s'expliquent par la durée, ainsi le couple homme/produit est la source du développement stratégique.

734 HANQUEZ B. *La grande distribution en quête d'image*. Performance n°43, nov-dec 1992

735 BIARDEAU Sylvain. *Analyse d'adéquation d'un candidat à une équipe*. BRISES N°17, revue de l'INIST, pp.187-192

736 DUYCK Yves. *Le recrutement : la fin des tests ?* PERSONNEL N°329, Janvier 1992, pp.42-48

737 ZEYL Alfred. *Comment stimuler la Force de Vente*. op. cit p.358

738 TURCQ Dominique. *L'animal stratégique : l'ambiguité du pouvoir chez les cadres japonais*. Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1985, 254 p.

Cette notion primordiale de durée, rejoint le concept du long terme et du partenariat avec le client : l'entreprise doit de plus en plus tisser ses relations avec des partenaires clients ou fournisseurs et remettre en cause les concepts de vente à "petit terme" (vente à "l'arraché", "faire un coup", ...). Nous recoupons ici les impacts externes de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et mettons en évidence une fois de plus la difficulté à gérer l'environnement interne sans traiter concomitamment l'environnement externe.

La fonction marketing-commerciale est donc un thème à nombreuses facettes, riches de remise en causes, qui traduisent sa forte évolution déjà réalisée et à venir. Nous allons voir que ces changements sont accompagnés de ceux que connaît le système d'information.

Une synthèse de l'analyse de la fonction marketing est proposée dans la Figure 74

Figure 74 : Tableau de synthèse du thème Fonction Marketing.

Dysfonctionnement	Conséquences observées	Composantes de coûts cachés	Risques	Analyse en termes de spécificités de la fonction marketing/commerciale
Problème d'organisation interne	- cloisonnement, - rivalités.	- surtemps, - non production.	- pertes d'informations, - perte d'image, - perte de chiffre d'affaires, - démotivation/stress.	- insensibilité à la création de potentiel, - structures mentales de rivalités entre commerciaux.
Rejet du travail administratif	- sous-traitance, - dévalorisation des personnes administratives, - refus des outils de gestion.	- surtemps, - non création de potentiel.	- démotivation du personnel administratif, - perte de qualité des informations, - absence de suivi.	- conception archaïque de la vente, - "mythe du terrain".
Problème de planification-programmation associés à la forte charge de travail	- absence de programmation, - nombreuses perturbations, - surcharge.	- surtemps, - non production.	- démotivation, - erreurs, - perte d'image, - perte de chiffre d'affaires.	- primauté accordée à la demande, - rejet des réunions.
Problème de formation et de compétences des commerciaux	- manque de professionnalisme, - défaillance de compétences managériales, - défaillance de connaissance du produit.	- surtemps, - sursalaires, - non production, - non création de potentiel.	- perte d'opportunités, - perte de chiffre d'affaires, - démotivation.	- conception de la formation "sur le tas".
Problème de la gestion du système d'incitation/motivation	- système de motivation insuffisant, - évaluation défaillante.	- non production, - non création de potentiel.	- démotivation, - stratégies personnelles.	- la motivation est dans les structures mentales des commerciaux, - difficulté à renouveler les critères d'évaluation.

2. LE SYSTÈME D'INFORMATIONS

Le deuxième thème identifié est le **système d'informations**. Les idées fortes sont :

- 1/ Une **insuffisance des informations**, particulièrement des **informations ascendantes**, qui s'explique par l'**absence de sensibilité** aux enjeux de l'information captée par chacun et utile pour alimenter les bases d'information de l'entreprise : la force de vente est alors particulièrement impliquée en ce qui concerne les clients.

Cette défaillance peut s'expliquer par :

 - un **manque de formation** (difficulté à formuler une demande de formation),
 - un **manque de supports adéquats**,
 - une **absence de reconnaissance** et de "feedback" nécessaire à la motivation
- 2/ Parallèlement, on constate souvent une **remise en cause des informations** qui circulent : trop abondantes, pas utiles, pas au bon moment ; il y a système d'informations, SIOF mais pas SIOFHIS, c'est particulièrement vrai pour le service commercial qui rejette comme on l'a vu la gestion administrative, ce qui peut accentuer la **rupture entre service marketing et service commercial** si les deux cohabitent, l'un et l'autre symbolisant pour nous la **rupture entre opérationnel et fonctionnel** ;
- 3/ Une troisième cause des dysfonctionnements des systèmes d'informations en entreprises est la juxtaposition de **Systèmes d'Informations LOcaux (SILO)** qui n'ont ni langage commun, ni synchronisation, d'où incompréhension, frustration et perte de temps, d'énergie et d'argent.

Nous verrons dans la troisième partie la nécessité de construire un système d'informations irrigant la totalité de l'organisation ;
- 4/ On peut aussi mettre au jour le rôle amplificateur de l'informatique qui joue à la fois les "sirènes" et les "chèvres"-émissaires selon les cas mais renforce aussi les dysfonctionnements ;
- 5/ Enfin, on constate la difficulté des entreprises à gérer les informations venant de l'environnement externe. Cette incompétence, en forte relation avec le point un, conduit à une **sous-traitance des investigations** ou de la connaissance de leur environnement.

Les entreprises, et particulièrement le service marketing s'il existe, travaillent plus sur des **représentations** que sur la **réalité** (c'est-à-dire sur les faits tels qu'ils sont vécus au jour le jour par les gens sur le terrain). Cette sous-traitance se gérant souvent au coup par coup, les organisations prennent en compte des **représentations figées** et souvent **obsolètes de leur environnement**.

On constate une forte destabilisation des commmerciaux qui "ne se retrouvent pas" entre ce qu'on leur propose et la réalité du terrain qu'ils connaissent. Ceci renforce l'idée de rupture entre marketing et commercial. Nous retrouvons une des causes racines de dysfonctionnement selon la théorie socio-économique des organisations : le **toilettage** (qui nous renvoie à une bonne gestion de la **capitalisation de l'information**).

Nous nous intéresserons tout d'abord à la partie "remontée d'informations" souvent jugée insuffisante par les uns et pas assez reconnue et stimulée par les autres.

2.1. DÉFAILLANCE DE LA REMONTÉE D'INFORMATIONS

On constate un discours abondant autour de la défaillance de la remontée d'informations. Cette défaillance porte à la fois sur la qualité de l'information transmise ou sur sa quantité jugée soit trop soit pas assez abondante.

"Je dois prendre mon téléphone pour remonter des informations du terrain : beaucoup de feeling, un peu de pêche à l'info..." (restau/DC)

"Je sollicite les vendeurs pour les rapports mais ils ne les remontent pas." (viennois/diag FDV)

"On n'a aucune remontée d'information de la force de vente." (chaudron/DI)

Les enjeux de la remontée des informations sont maintenant très connus. Un des premiers auteurs à recommander les commerciaux comme vecteur principal de ce flux d'informations de l'environnement externe vers l'entreprise est Frederick WEBSTER⁷³⁹. Il l'explique par :

- 1/ leurs relations proches avec les clients,
- 2/ la vision du client qui les considère comme recours,
- 3/ le faible coût de la remontée d'informations,
- 4/ dans certains cas : le seul accès à certaines sources.

Ce thème de la remontée d'informations du terrain est central aux mutations que connaissent les métiers de la vente. C'est ce qui donne au vendeur sa dimension stratégique. "La direction de Procter et Gamble estime aujourd'hui que la remontée d'informations est un enjeu fondamental pour notre organisation." affirme le directeur général des ventes de Procter et Gamble ; de la même façon le directeur des ressources humaines de Rank Xerox reconnaît :"le thème de l'information du terrain nous préoccupe chez Rank Xerox depuis 25 ans.". Enfin, Yves le MOUEL, directeur des ventes entreprises de France Télécom souligne :"la remontée information terrain représente une source potentielle d'informations tout à fait colossale."⁷⁴⁰

⁷³⁹ WEBSTER Frederick. *The changing role of marketing in the corporation*. Journal of Marketing, vol56 (Octobre 1992), pp.1-17

⁷⁴⁰ Interventions de MM SALOMON, BESSALEM, LE MOUEL in BERGADAA Michèle, BELLO Julien. *Ventes et marketing : dualité et complémentarité*. op. cit.

Il faut tout de même connaître les biais que peut comporter ce canal :

Ainsi, Elizabeth MORRISON WOLFE⁷⁴¹ traite ainsi de "l'impression management", le management de l'impression c'est à dire la recherche active du feedback pour obtenir une information utile mais aussi une image favorable. Elle insiste ainsi sur les biais que peuvent introduire les remontées positives à "haut pouvoir de récompense", l'information est alors plus empreinte du désir de faire plaisir ou de "bien se faire voir" que de fidélité aux faits.

Une enquête auprès de 45 entreprises⁷⁴² menée par Christian d'ABOVILLE, Humbert LESCA et Arnaud de LEYSSAC s'intéresse à la façon dont les entreprises gèrent les informations qui leur sont transmises. Elle montre que les outils de communication sont nombreux et efficaces (l'article recense tous les moyens à exploiter pour remonter l'information y compris les rumeurs ou les tracts syndicaux) mais que le recueil est inadapté.

D'autre média sous exploités peuvent être selon certains auteurs, réhabilités en ce qui concerne la prospective en matière d'information; c'est le sujet de la recherche de Mike NOON et Rick DELBIDGE⁷⁴³. Les auteurs cherchent à réhabiliter le "gossip" c'est à dire le bavardage, la rumeur qui, outre sa fonction de communication des lois, des valeurs de l'organisation, son rôle de diffusion de l'histoire et de la tradition de l'organisation, est également une mine d'informations pour qui saura être "gate keeper" c'est-à-dire "guetteur".

Il nous faut tenir compte d'une autre position rencontrée dans la littérature sur ce thème de la qualité des informations transmises, elle est souvent remise en cause⁷⁴⁴. Une étude de James FOUSS et Elaine SOLOMON porte sur la fiabilité des informations remontées par la force de vente, il s'agit d'une étude empirique dans la force de vente d'une compagnie aérienne. Les conclusions des auteurs sont que bon nombre d'informations extraites par les commerciaux sont biaisées. Ils retrouvent l'idée évoquée ci-dessus des informations remontées "pour faire plaisir" : "the pleasing information" et expliquent ce biais par l'appartenance des vecteurs (en l'occurrence les commerciaux) à la société.

La préconisation est de faire mener les études de marché par des gens neutres par rapport à la société.

On retrouve une étude assez proche menée dans l'industrie chimique comparant la fiabilité des informations remontées par les vendeurs et les télémarketers⁷⁴⁵, les premiers étant sur le terrain, les autres sédentaires. Les résultats donnent une fiabilité identique aux deux types de canaux avec même un léger avantage pour les télémarketers. L'explication avancée est l'affectivité que provoque le face-à-face, le vendeur a tendance à vouloir avantager son client par exemple, ce qui ne serait pas le cas du télémarketeur. De là à conclure comme l'auteur que les télémarketers peuvent remplacer les vendeurs !

741 MORRISON WOLFE Elizabeth. *Impression management in the feedback-seeking process : a literature review and research agenda..* Academy of management review, 1991, vol 16 n°3, pp.522-541

742 ABOVILLE (d'), Christian, LESCA, Humbert et LEYSSAC (de), Arnaud. *Pour une meilleure utilisation de l'information ascendante.* Revue Française de Gestion, n° 61, Février 1987, p. 69-72.

743 NOON Mike, DELBRIDGE Rick. *News from behind my hand : gossip in organisations.* organization studies, 1983, pp.23-36

744 C'est le cas in FOUSS James H., SOLOMON Elaine. *Salespeople as researchers : help or hazard ?* Journal of Marketing, vol.44, été 1980, pp.36-39

745 LAMBERT Douglas, MARMORSTEIN Howard. *Industrial salespeople as a source of market information.* Industrial Marketing Management, n°2, mai 1990, pp.141-148

Pourtant, ces études nous obligent à mettre l'accent sur le pilotage de la force de vente pour la remontée d'informations de l'environnement externe vers l'entreprise, ceci afin d'éviter les dérives évoquées.

Richard OSBORNE⁷⁴⁶ constate, pour sa part, la défaillance ou l'inexistence des Systèmes d'Informations dans les petites entreprises et particulièrement l'absence de politique de recueil de données sur l'environnement. Les petites entreprises privilégiennent l'information anecdotique : "La fonction marketing était fréquemment sous-développée, sous-représentée et sous-financée.". Cela coïncide avec une non anticipation des stratégies en PME/PMI.

Un autre aspect de la recherche sur la qualité des informations est le rôle de la confiance de l'utilisateur potentiel de cette information dans son transmetteur. Dans une étude menée⁷⁴⁷ sur 779 utilisateurs d'informations, Christine MOORMAN, Rohit DESHPANDE et Gérard ZALTMAN cherchent à mettre en évidence les facteurs qui jouent (positivement ou négativement) sur la confiance qu'a l'utilisateur dans l'informateur. Il apparaît que les relations interpersonnelles sont déterminantes pour établir cette confiance. Les autres facteurs étant :

- l'intégrité supposée de l'informateur,
- sa détermination à réduire l'incertitude de l'information,
- sa discréetion,
- son expertise,
- son tact,
- sa sincérité,
- sa promptitude,
- sa communauté de vues avec le décideur.

Il nous semble retrouver, particulièrement avec le dernier point cette fragilité de l'information qui est au centre du grand débat mené depuis quelques années sur l'information dans les média : doit-on vérifier ses sources ? Comment concilier "scoop" et vérité ? Comment éviter la manipulation tout en restant suffisamment attractif pour faire vendre le média support ? Telles sont les questions qui pourraient trouver place dans notre réflexion en les adaptant à notre objet de recherche.

Nous sommes convaincue du rôle stratégique de l'information pour les organisations et de l'action de stimulation et gestion de cette information que peut avoir la fonction marketing commerciale. Elle a aussi un poids important dans le pont qui s'établit entre recherche et pratique. Ainsi, Rashi GLASER présente l'information⁷⁴⁸ comme un capital à gérer et comme une variable en matière de recherche.

On retrouve cette prise de position chez Humbert LESCA⁷⁴⁹ qui propose l'idée d'un

746 OSBORNE Richard L. *Information power in the private company*. Journal of General Management vol.17 n°4, été 1992, pp.13-24 p. 17.

747 MOORMAN Christine, DESHPANDE Rohit, ZALTMAN Gérard. *Factors affecting trust in market research relationships*. Journal of Marketing, vol.57, Janvier 1993, pp.81-101.

748 GLAZER Rashi. *Marketing in an information-intensive environment : strategic implications of knowledge as an asset*. Journal of Marketing n°4 (octobre 1991), pp.1-19

749 LESCA Humbert. *Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise*. Mc GrawHill, 1986

Système d'Information Marketing (SIM) qui sorte de l'information étriquée, calibrée, quantitative et en liaison étroite avec le marché et la concurrence. Il préconise la mise en place d'un SIMSE, Système d'Informations de Management Stratégique de l'Entreprise avec des "informations beaucoup plus prospectives, qualitatives, des signaux faibles, incomplets, incertain". Pour Humbert LESCA, c'est avec ces données brutes que l'on saura anticiper des évolutions en mettant en place des stratégies d'entreprises beaucoup plus fructueuses et pertinentes.

Humbert LESCA constate lui aussi la défaillance des entreprises dans l'organisation de la remontée d'informations et évoque les départements marketing et/ou commerciaux comme les fonctions les plus adéquates à la gestion de ce SIMSE. Les acteurs de l'environnement de l'organisation sont alors :

- les clients,
- les concurrents,
- les centres de recherche innovation,
- les pouvoirs publics,
- l'environnement social de l'entreprise.

On retrouve bien sûr le concept de "veille" que nous aurons l'occasion de développer par la suite.

Mais ne risquons nous pas de tomber dans une vision hégémonique du marketing et de soulever de nombreuses critiques et autant de mécontentements ?

Un exemple de cette conception du Système d'Information est décrit par Laurence DEQUAY⁷⁵⁰ qui s'intéresse à la façon dont la société L'OREAL a mis en place une veille diversifiée avec sept types de veilles : technologique, sociétale, commerciale, concurrentielle, législative, géopolitique, géographique.

Le principe de base étant la sélection par une cellule de gens compétents "des informations pertinentes au milieu du magma des messages émis" (la remontée d'informations pouvant être stimulée par des "rapports d'étonnement" par exemple).

L'OREAL poursuit dans cette politique deux buts majeurs : assurer le lien entre recherche fondamentale et innovation produits et surveiller l'évolution des rapports entre fabricants et distributeurs.

Une des entraves à la remontée d'information est la hiérarchie comme frein ou filtre de la remontée d'informations :

"Il y a un freinage de la remontée d'informations au niveau de la Direction Générale quand ça gêne." (biscuit/diag hori)

"On a parfois l'impression que l'information est beaucoup transformée à force d'être résumée pour arriver à l'essentiel." (assur)

⁷⁵⁰ DEQUAY Laurence. *Comment L'OREAL s'informe sur le futur*. L'Usine Nouvelle n°2409, 6 Mai 1993, p.53

De la même façon, les personnes rencontrées se plaignent d'une absence de "feed back", de retour sur investissement de l'information fournie ou du moins d'une certaine forme de reconnaissance.

"Il y a des informations montantes mais pas d'informations descendantes, c'est à sens unique." (biscuit/diag hori/vente)

Ainsi, la hiérarchie ne semble pas vouloir assumer son rôle de courroie de transmission de l'information, ni d'ailleurs de stimulation. Ce ne semble pas être le cas au JAPON comme le montre Christine KERDELLANT⁷⁵¹. Ce reportage sur TOYOTA montre que chaque année, les 5.700 ouvriers font 2 millions de suggestions d'amélioration (rémunérées mais plafonnées à 10.000 FF). Ainsi, en 1990, il y a eu en moyenne 35 bonnes idées par personne dont 97% ont été adoptées.

Comme nous allons le voir maintenant, cette transmission a un deuxième volet qui est la "descente" de l'information, jugée, elle aussi, défaillante.

2.2. DÉFAILLANCE DE LA DESCENTE D'INFORMATIONS

On constatera deux types de défaillances : l'**insuffisance d'informations** et, dans d'autres cas, ou à d'autres moments, sa **surabondance**.

2.2.1. Manque d'informations internes pour le commercial

Les commerciaux font part d'un manque d'information pour mieux gérer leur activité dans différents domaines et avec diverses fonctions : la production, la distribution, le marketing essentiellement.

Ainsi, les commerciaux se plaignent d'une défaillance de communication entre la Production et le Commercial concernant le produit :

"Avec l'évolution du procédé de fabrication, on ne sait pas ce que sait faire l'usine. La réponse qui nous est faite par l'usine est qu'on n'a pas à répondre à des clients mais cela réduit notre crédibilité." (métal/diag FDV)

"Certains services mettent du temps à nous redescendre l'information, c'est un problème, on est pressés par les clients qui nous rappellent." (biscuit/diag hori/vente)

⁷⁵¹ KERDELLANT Christine. *Au cœur de l'usine japonaise*. L'Entreprise N°75, Décembre 1991

"La production arrête des produits sans que l'on sache pourquoi, des produits que les clients aiment et qu'on leur avait promis." (restau/diag restaurant)

Le manque d'information augmente les délais et nuit donc à la réactivité de l'entreprise.

Le calcul a pu être fait lors du diagnostic Réception de l'entreprise A, à partir de l'exemple des commerciaux qui doivent appeler les maîtres d'hôtels pour obtenir des renseignements.

Source : diag restau/Réception.

Le commercial appelle les services production 2 fois pour obtenir l'interlocuteur souhaité,
temps : 3 minutes.

$$\begin{aligned} 20 \text{ personnes concernées} &\times (3/60 \text{ minutes}) \times 1 \text{ fois} \times 45,2 \text{ semaines} \times 463 \text{ FF} \\ &= 21 \text{ kF.} \end{aligned}$$

Un autre exemple dans le même service est l'absence de documentation à remettre aux clients.

Source : diag restau/Réception.

Les 15 commerciaux passent 1 à 2 heures par devis faute de prestations-types.

$$\begin{aligned} 15 \text{ personnes} &\times 1 \text{ heure} \times 8 \text{ fois par an} \times 463 \text{ FF (marge sur coûts variables)} \\ &= 55 \text{ kF.} \end{aligned}$$

Les commerciaux souffrent également d'un manque d'information concernant la livraison, ce qui les met dans des situations difficiles vis à vis de clients.

"On lance des nouveaux produits et la première semaine, on ne les livre pas." (biscuit/diag FDV)

De la même façon, ils soulignent la déficience de l'information concernant la promotion des produits qu'ils ont à vendre, ce qui présente un handicap certain pour mener à bien l'acte de vente.

"Il y a des opérations marketing qui sont prêtes; on le sait au dernier moment" (viennois/diag FDV)

"Il y a de gros problèmes de coordination entre Marketing, Fabrication et Ventes. On annonce des actions sur des produits pas fabriqués ou qui n'existent pas." (biscuit/diag FDV)

La mise en cause est la même en ce qui concerne les prix, soumis critiqués par les commerciaux.

"Les structures de prix étaient très incohérentes comme vendre des produits au poids sans les peser à la production." (restau/DMkg)

Nous expliquons ce fait par la déconnexion de l'information fournie avec l'activité réelle de l'entreprise. De la même façon, Jacques ANTOINE⁷⁵² fait le constat du malaise des hommes du marketing cantonnés, selon lui, dans un rôle de fourniture et d'élaboration d'informations mais pas associés à la réflexion stratégique. Il y a alors rupture entre les informations transmises et les attentes.

Nous allons maintenant examiner le problème du "trop-plein" d'informations.

2.2.2. Surabondance d'informations au commercial

On constate que cette surabondance nuit à un traitement efficace des informations et donc à leur exploitation optimale. Le système d'informations ne stimule pas la décision et ne permet plus de passer à la mise en oeuvre.

"Souvent, les bureaux disent qu'ils reçoivent beaucoup trop de statistiques." (assur)

"Je reçois 20 cm de hauteur de documents par mois. Cela coûte cher et cela ne sert à rien. A côté de cela, il me manque des informations." (biscuit/diag FDV)

Andreu SOLE⁷⁵³ traite la surabondance d'informations sous un angle original, selon lui, souvent le décideur réclame plus d'informations pour se convaincre de la complexité du problème et ne pas avoir à le résoudre.

Il fait le constat que toute la légitimité des études est dans l'idée que "l'information aide la décision" et il s'intéresse à la validité d'une telle hypothèse. Il identifie quatre grandes étapes dans la prise de décision:

- la formulation du problème,
- la production d'informations,
- la prise de décision à proprement parler,
- le contrôle a posteriori de la décision.

Ce découpage lui permet de poser les questions suivantes :

752 ANTOINE Jacques. *Un nouveau métier pour les hommes de marketing : la veille prospective et ses applications stratégiques*. Revue Française du Marketing n°139, 1992/4, pp.5-30

753 SOLE Andreù. *L'information aide-t-elle la décision ?* Revue Française de Marketing n°142-143, 1993, pp.89-96

* **Une bonne information entraîne-t-elle une bonne décision ?**

Andreu SOLE rappelle que cette idée est largement remise en cause par H.A. SIMON⁷⁵⁴ avec son concept de la rationalité limitée du décideur, qui résumé à l'extrême consiste à dire qu'on ne prend des décisions que dans le cadre d'objectifs/contraintes assignés et compte tenu de informations communiquées.

* **Qu'est ce qu'une bonne information ?**

Elle se définit par la relation information / décision et donc ne s'évalue qu'a posteriori ;

* **L'information sert-elle toujours à décider ?**

On peut constater que ce n'est pas toujours le cas comme pour la tenue des stocks ;

* **L'information précède-t-elle la décision ?**

Ce n'est pas toujours vrai : elle peut servir à la justifier ;

* **L'information aide-t-elle à décider ?**

Elle n'y arrive pas dans tous les cas : c'est le paradoxe de la surinformation ;

* **Est ce pour décider que le décideur a besoin d'informations ?**

Andreu SOLE constate que quelquefois, c'est pour ne pas avoir à décider avec l'alibi déjà signalé de la complexité du problème.

L'auteur en arrive à la conclusion de l'obligation de la définition d'un "niveau optimal" d'informations qui nous paraît un concept en phase avec le concept de SIOFHIS toujours construit dans la perspective stratégique de l'organisation.

C'est aussi quelque chose qu'on retrouve dans notre diagnostic et qui pourrait s'exprimer comme l'adaptation de l'information aux besoins différenciés.

"De grâce, qu'on ne nous demande pas d'analyser certains chiffres qui peuvent être très probants dans une région, mais pas dans une autre." (assur)

Un autre écueil fréquemment évoqué et qui est bien une composante de l'information est son délai de transmission.

2.2.3. Problème de délai de transmission de l'information

Pour la force de vente, les délais semblent aggravés par la distance géographique et la dispersion qui la caractérisent.

754 SIMON H.A., "Models of bounded rationality". Cambridge MIT Press, 1983.

"Pour avoir des échantillons du Sud Ouest, c'est tellement long que les résultats peuvent être fournis alors que la marchandise est déjà livrée." (biscuit/diag hori/siège)

D'autres causes sont identifiées comme les délais provoqués par des détournements des circuits des documents.

"Le Centre Commandes et la Comptabilité Clients essaient de régler les litiges. Quand on nous informe, ces litiges ont été traités et deviennent des problèmes commerciaux." (biscuit/diag hori/vente)

Paradoxalement beaucoup de retards dans cette transmission sont attribués à l'informatique :

"Si le siège pouvait sortir de statistiques tous les quinze jours, ce serait bien, quand on les connaît en fin de mois, c'est trop tard." (viennois/diag FDV)

Enfin, des délais peuvent être générés par la duplication des supports et des indicateurs, ce qui rejoint une forme de la surinformation.

"Les indicateurs demandés par le contrôle de gestion font double emploi avec ceux demandés par la délégation régionale; ils peuvent être perçus comme une perte de temps par les responsables de bureau qui avaient déjà construit leur propre tableau de bord." (assur)

Le délai de transmission de l'information peut perturber l'activité et provoquer des dysfonctionnements gênants. C'est particulièrement vrai vis à vis des clients pour les échéances importantes dans les négociations.

"On ne peut avoir de Chiffre d'Affaire ayant moins de 15 jours, il faudrait les informations à la journée : c'est une perte de temps énorme pour les préparations de visites grands clients." (biscuit/diag FDV)

Un autre handicap est la juxtaposition de systèmes d'information circonscrits à des services ou directions sans langage commun d'où des difficultés de communication.

2.2.4. Absence d'un langage commun

On note souvent l'absence d'un langage commun à toute l'organisation. Ainsi, les régions commerciales génèrent des procédures ou des document qui leur sont propres. A l'entreprise I (biscuit), les directions régionales ont chacune leur système de contrôle et de reporting. Ce qui est vrai dans un même service est accentué entre directions. C'est ainsi que la

distribution évalue les prévisions de vente en quantité ou en poids alors que la force de vente le fait en francs.

"La difficulté alors est que les gens ne parlent pas toujours le même langage." (assur)

"C'est l'anarchie car chaque région a créé son univers de "reporting" et de procédures. On ne peut pas consolider car tous les éléments sont différents." (biscuit/diag hori/vente)

"On a une communication écrite sur les produits nouveaux ou arrêtés. Mais les prix mentionnés sont exprimés en TTC boutiques, ce n'est pas adapté pour nous (restau/diag réception)

Ce phénomène paraît central à notre réflexion et en droite ligne avec l'analyse socio-économique des systèmes d'informations : trop souvent les entreprises, de façon plus ou moins intense et liée à leur taille développent des réseaux d'informations locaux qui cohabitent mais sans vrais échanges. Nous préconiserons la **consolidation de ces systèmes d'information**.

On constate une préoccupation similaire lors de l'informatisation des flux d'informations. Ainsi, Ernest VON SIMSON constate⁷⁵⁵ que les entreprises ont de plus en plus tendance à centraliser leur Système d'Informations à cause de l'informatique et des coûts qu'elle engendre. Il identifie deux causes principales à ce mouvement :

- 1/ le coût élevé des installations et particulièrement des software,
- 2/ le problème de recrutement de personnel qualifié en informatique,

et y voit l'adéquation avec l'intégration des systèmes d'informations et donc l'avantage stratégique d'une vision globale.

Cette problématique nous renvoie au dosage entre **centralisation** et **décentralisation** en général, et en informatique en particulier.

Un autre handicap souvent rapporté est la défaillance des outils de mise en œuvre c'est à dire pour la fonction marketing-commerciale, la remise en cause des supports commerciaux.

2.2.5. Insuffisance de supports d'information commerciale

Les supports sont parfois considérés comme inadaptés par les commerciaux. C'est le cas du catalogue chez A, jugé trop compliqué, pas ergonomique, ni attractif.

"C'est rebutant d'utiliser le catalogue, alors on utilise les articles qu'on connaît, on n'utilise qu'un quart du total." (restau/diag réception)

755 VON SIMSON Ernest. *Il faut centraliser l'information*. Harvard L'Expansion, Printemps 1991 pp.101-106

Dans l'entreprise I, le coût d'un argumentaire a été estimé à 50 KF (1988). Sa non utilisation en fait une dépense inutile.

D'autres manquent de fiabilité. C'est souvent lié à des problèmes informatiques avec des configurations qui ne conviennent pas à ce qu'attendent les commerciaux.

"Les statistiques sont imbuvables, elles nécessitent une synthèse. Peu d'éléments sont directement exploitables à la sortie de l'informatique." (biscuit/diag hori/vente)

Également, les documents ne sont pas mis à jour. Cette notion est très importante dans les métiers liés au marché. Les commerciaux, toujours au contact des clients ressentent de façon aigües ces défaillances dans la mise à jour qui les obligent à vivre un **décalage** permanent. Il en résulte des **tensions et des frustrations** importantes. L'environnement évolue sans cesse et beaucoup d'entreprises ne font pas preuve d'une réactivité suffisante pour répondre ou mieux, anticiper des changements.

"Pour les nouvelles gammes, les dépliants ne sont pas remis à jour." (restau/diag boutique)

L'absence de mise à jour de documents coûte cher. Elle a été calculée au service Réception de l'entreprise A.

Source : diag restau/Réception.

Le commercial perd au moins 10 minutes à passer du blanc et récrire pour utiliser le document ou récrit le document : 70 fois par mois par personne.

$$\begin{aligned} 1 \text{ personne} &\times (10/60 \text{ minutes}) \times 70 \text{ fois} \times 12 \text{ mois} \times 463 \text{ FF} \\ &= 65 \text{ kF.} \end{aligned}$$

"Il est difficile d'utiliser le document de passation des commandes "cocktail" car il ne représente maintenant qu'environ 60% des produits qu'on utilise." (A/diag réception)

L'inadaptation des documents a des conséquences sur l'activité et donc bien évidemment sur le client. C'est ainsi qu'on peut faire le constat de nombreux dysfonctionnements dans la conformité des produit comandés. Cette non-conformité est attribuée par les commerciaux aux documents dépassés.

"Les catalogues produits ne sont pas adaptés. Lorsque l'on commande un plat chaud, on ne sait pas si la garniture est comprise. Il arrive que l'on commande trop ou pas assez." (A/diag réception)

La non adaptation des supports commerciaux est chiffrée dans l'entreprise A.

Source : diag restau/Réception.

Sur la base de 2.363 devis par an :

* le commercial recherche manuellement par produit et par coût dans le tarif
(gain potentiel avec l'information = 50 %).

$$\begin{aligned} 2.363 \text{ devis} &\times 1 \text{ heure} \times 50 \% \times 463 \text{ FF} \\ &= 547 \text{ kF.} \end{aligned}$$

* valorisation de la prestation pendant 15 minutes (gain potentiel = 50 %)

$$\begin{aligned} 2.363 \text{ devis} &\times (15/60 \text{ minutes}) \times 50 \% \times 463 \text{ FF} \\ &= 137 \text{ kF.} \end{aligned}$$

* frappe du devis : 1 heure 30 minutes (gain potentiel = 50 %)

$$\begin{aligned} 2.363 \text{ devis} &\times (1,5 \text{ heure}) \times 50 \% \times 463 \text{ FF} \\ &= 820 \text{ kF.} \end{aligned}$$

soit **1500 kF de surtemps.**

Ce dysfonctionnement rejoint pour nous une problématique centrale à notre recherche qui est le rôle des outils de gestion dans le développement de la réflexion stratégique et la performance de la fonction concernée. Nous n'avons pourtant pas trouvé de littérature sur ce sujet, ce qui est peut être symptomatique du mépris qui existe pour l'opérationnalité.

Michèle BERGADAA fait le même constat quand elle écrit : "la gestion des informations est considérée depuis longtemps comme une nécessité, ou même comme un facteur de succès primordial des firmes. Mais les grands rêves, les SIM (Systèmes d'Information Marketing), ne sont jamais bien implantés car, lourds et trop lents à traiter l'information, ils ne correspondent pas aux véritables besoins actuels."⁷⁵⁶

Elle souligne également l'ambiguïté de telles demandes pas toujours en phase avec les objectifs très quantitatifs ("faire du chiffre") assignés aux vendeurs, ces contradictions peuvent être source de stress et de frustration pour les vendeurs.

Ces défaillances trouvent aussi un point de contact avec le marketing interne : si l'on écoute vraiment les commerciaux, sauront-ils exprimer leurs attentes, leurs besoins, voire émettre des propositions ? Nous constatons que le diagnostic est déjà l'amorce de cette écoute.

Nous développions déjà l'idée de l'utilisation du diagnostic socio-économique comme action de marketing interne dans notre mémoire de DEA⁷⁵⁷. La génèse se trouve dans le premier ouvrage d'Henri SAVALL⁷⁵⁸ où il préconise l'utilisation des techniques marketing à la politique

756 BERGADAA Michèle, BELLO Julien. *Ventes et marketing : dualité et complémentarité*. op. cit., p.60

757 BARTH Isabelle, sous la direction de Henri SAVALL. *Approche socio-économique du marketing. Cas d'application à des entreprises agro-alimentaires*. DEA de gestion socio-économique des entreprises et des organisations, Université Lumière Lyon 2 et Groupe ESC LYON, Janvier 1989, 262 p., pp. 20-21-22.

758 SAVALL Henri. *Reconstruire l'entreprise, analyse socio-économique des conditions de travail*, DUNOD 1979, 275 p., p. 116.

sociale interne : "il n'y a pas lieu de se priver des méthodes de marketing pour des raisons (pudibondes) de principe. Ce qui doit nous guider, c'est l'efficacité des politiques de marketing dans ce domaine très particulier où elles devront être suffisamment créatrices et prudentes pour ne pas produire d'effets pervers liés à la réaction des partenaires sociaux.".

Nous considérons bien le diagnostic de l'intervention socio-économique comme une phase d'écoute tournée vers les acteurs de l'entreprise mais l'idée de **clientélisme interne** ne nous paraît pas très motivante pour les salariés. Nous éviterons de parler de "marché interne" et nous montrerons que les risques de **dérive ou de manipulation** sont grands avec cette perception des choses.

2.2.6. Demandes d'informations précisément évoquées

On rencontre une attente d'outils de gestion d'une façon générale, des outils apportant un aide au pilotage et à la maîtrise des informations.

"Au niveau de la vente, les éléments de suivi dont on dispose ne sont pas valables. On a besoin d'outils de pilotage et de tableaux de bord." (biscuit/diag hori/vente)

Ce qui est intéressant, c'est que les personnes rencontrées sont capables de formuler des demandes précises. Elles formulent leurs besoins de façon claire et sont à même de décrire l'outil qui les aiderait dans leur activité sur chacun des points évoqués. Ces demandes sont diverses, elles peuvent concerner l'organisation interne de l'entreprise, les paramètres de l'activité commerciale ou encore les clients.

"On pourrait avoir une base d'informations. On ne sait pas à quel niveau sont les Directions Régionales et où se trouve la France par rapport aux concurrents." (biscuit/diag FDV)

"Je n'ai aucun indicateur de l'éclatement de mon chiffre d'affaires. Je ne sais pas comment ça se passe." (info/diag hori)

"Les informations de la caisse devraient nous permettre de voir, par tranche horaire, par vendeur, le nombre de clients, le nombre de transactions." (restau/diag boutique)

Les commerciaux semblent également regretter la pauvreté d'un système d'information où les indicateurs utilisés sont uniquement quantitatifs :

"On a toujours vécu sur la notion : quand le chiffre d'affaire va, tout va." (g.distrib/DC)

"Je voudrais des indicateurs qui me permettent de savoir si la stratégie se met en place, et si on a une image de marque d'entreprise moderne." (info/diag hori)

"J'ai tous les indicateurs imaginables mais uniquement quantitatifs." (crédit/DC/DR)

Cette évolution des paramètres est très intéressante mais peu traitée par la recherche.

Un phénomène semble particulièrement toucher les commerciaux, auquel ils sont d'ailleurs plus facilement exposés compte tenu de leurs aller-retours entre entreprise et environnement externe : c'est le fait d'apprendre des informations ou des évènements touchant leur entreprise ou organisation par des vecteurs extérieurs qu'il s'agisse de personnes ou de média, entre autres possibilités.

2.2.7. Informations données par l'extérieur

Ainsi, beaucoup d'informations sont données par l'extérieur sous des formes différentes mais générant un mécontentement général certain. Ce sentiment est particulièrement exacerbé dans des fonctions proches de l'environnement externe et qui ont le sentiment d'être désavouées dans leur rôle d'ambassadeurs de leur entreprise.

"On apprend ce qui se passe dans l'entreprise lorsqu'un chef de service vient faire une présentation chez un client avec nous. Si on veut maîtriser ce que l'on dit aux clients, il faudrait en savoir plus." (métal/diag hori/commercial)

"C'est embêtant quand c'est un client qui vous apprend que vous avez un nouveau produit." (biscuit/diag hori)

Le deuxième problème est que ces informations ne sont pas toujours contrôlées quant à leur source et à leur teneur. Elles posent le problème d'alimenter des rumeurs qui peuvent porter préjudice au bon fonctionnement de l'organisation. La difficulté pour les commerciaux vis à vis de l'environnement externe est de gérer l'information venant de l'extérieur. Nous retrouverons ce thème quand nous parlerons de la gestion de la demande car on peut formuler la question en ces termes : comment contrôler l'information brute transmise par l'extérieur ?

"J'ai des difficultés à faire le budget, ça n'est pas sur un coup de fil qu'on peut demander au client des informations de long terme. Les informations dont on dispose ne sont qu'orales et parfois contradictoires avec ce qu'on peut lire dans les revues techniques." (métal/diag FDV)

Nous allons aborder cette problématique de l'information avec l'environnement externe sous l'angle de la sous-traitance de l'information à l'extérieur de l'entreprise ou de l'organisation.

2.3. SOUS-TRAITANCE DES INFORMATIONS

La gestion des sous-traitants est une mission importante de la fonction marketing-commerciale, qu'il s'agisse de sous-traitance institutionnalisée ou au hasard des opportunités.

"Le problème est d'assurer la cohérence de toutes les actions, ne pas donner l'impression de trop suivre la mode." (métalDI)

"C'est le rôle de la direction générale de régler l'apport extérieur des conseils vers l'organisation." (restau/DG)

L'apport des sous-traitants en information commerciale-marketing est un sujet de polémique particulièrement en ce qui concerne le conseil :

"Le consultant spécialiste peut motiver les gens en leur disant : voilà ce qui se passe chez vos concurrents." (restau/DG)

Ces témoignages reflètent bien les turbulences qui secouent actuellement la profession d'études en marketing comme en témoigne la littérature consacrée aux études de marché : plusieurs articles traitent du problème de leur fiabilité et de leur évolution.

On peut introduire ici le problème de la fidélité des représentations que fournissent les études : Andreu SOLE se demande⁷⁵⁹ si on ne "crée" pas le consommateur au moyen des études, et préconise des études plus exploratoires avec des entretiens de 2 à 3 heures sur les possibles et les non-possibles. On revient sur le problème du hiatus entre la qualité des informations et leur traitement.

Johnny K. JOHANSSON et NONAKA IKUJIRO se basent⁷⁶⁰ sur les pratiques, ou plutôt l'absence de pratiques d'études de marché des sociétés japonaises, et de citer bien sûr les succès du walkman imposé envers et contre tous par Akio MORITA (le PDG de SONY) et qui enregistra le succès que chacun connaît. Les dirigeants japonais ne basent pas leurs décisions marketing sur des études de marché, ils en font faire quelques unes mais pensent qu'il vaut mieux voyager, regarder les boutiques du réseau de distribution. Ils accordent en effet une très grande importance aux remontées d'informations des grossistes et des détaillants avec une répartition selon deux types :

- les "soft data" : issues du canal de distribution,
- les "hard data" issues des chiffres d'offres/inventaires/ventes.

Ces remontées se font sur la base de rythme mensuel, voire hebdomadaire et même quotidien.

Au delà des informations, se situe l'enjeu des relations qui se construisent entre Producteurs et Distributeurs. On peut parler d'écoute du circuit de distribution ("channel monitoring") présentant les caractéristiques suivantes :

-
- * une écoute constante avec un infléchissement en temps réel du packaging, promotion, produit..

759 SOLE André. *L'information aide-t-elle la décision ?* Revue Française de Marketing n°142-143, 1993, pp.89-96

760 JOHANSSON Johnny, NONAKA Ikujiro. *Market research : the Japanese way*. Harvard Business Review, Mai-Juin 1987 n°3, pp.16-22

- * une validation des études consommateurs (les études de marché ont toujours lieu auprès de consommateurs effectifs et non de consommateurs potentiels comme en France)
- * une implication forte du personnel des magasins qui prend lui même en charge ses enquêtes (téléphone, lieu de vente et même visites à domicile).

Les explications du bon fonctionnement d'un tel système peuvent être les suivantes :

- un développement fort de l'expertise et de la motivation des distributeurs et de leurs personnels compte tenu d'une très faible rotation du personnel ;
- très peu de filières de formation en business : le marketing au Japon n'est pas encore une fonction spécialisée avec un enseignement réservé. Les Japonais ne semblent pas voir le marketing comme quelque chose qu'on peut apprendre à l'école et pensent qu'il s'agit de quelque chose de trop important pour le laisser à l'encadrement intermédiaire ("mid level"), (ainsi, le patron de HONDA aux USA passe 50% de son temps à visiter et discuter avec les distributeurs et les détaillants).

Compte tenu de leur succès, de l'internationalisation des marchés, de la multiplication de l'offre et des rétrécissements budgétaires, les sociétés occidentales s'intéressent de plus en plus à cette façon de faire, avec une qualité énorme : la **réactivité**. Mais il faut être juste en soulignant, comme les auteurs, que le Japon commence lui aussi à regarder de près les méthodes que nous utilisons en Europe pour les études de marché par exemple. Est-ce afin de se les approprier et nous en servir une version "surdoppée" "made in Japan" ?

La vraie question se pose en termes de pilotage de la sous-traitance. L'entreprise sait-elle suffisamment mobiliser ses ressources internes ? Sait-elle formuler sa demande au conseil externe ? Nous verrons que l'entreprise F ayant acquis sur ce point une certaine maturité aura le courage de remettre en cause des "institutions" de l'information en grande distribution. L'entreprise F n'a certes pas acquis la notoriété ni la taille de SONY mais sa progression est impressionnante et certainement en relation avec cette maturité en termes de **pilotage du système d'informations interne et externe**.

L'abandon du panel NIELSEN s'est faite après la constatation que les informations remontées par la force de vente étaient plus fiables, plus rapides et... beaucoup moins coûteuses. S'y ajoute le phénomène d'une intégration et d'une responsabilisation plus grande des commerciaux.

Pourtant on constate des attitudes très contrastées selon les entreprises de la remise en cause radicale de la qualité des informations sous-traitées :

"Nous avons abandonné le panel NIELSEN en 1990 : c'est bourré d'indicateurs mais SIOF, ni SIOFHI, ni SHIOFIS ..." (viennois/DC)

au parti pris de ne pas douter des informations sous-traitées :

"On n'a ni le temps, ni l'expertise pour remettre en cause le panel NIELSEN." (biscuit/DC)

On ne peut plus traiter de l'information sans aborder de façon quasi-symbiotique l'informatique, que l'organisation soit d'ailleurs informatisée ou pas. En effet, on est amené à identifier deux types d'attitudes : les attentes vis à vis de l'informatique et les déceptions qui peuvent en découler.

2.4. L'INFORMATIQUE : ATTENTES ET DÉCEPTIONS

Ce thème nous renvoie à l'effet multiplicateur de dysfonctionnements de l'informatique qui rejoint le constat général de l'effet multiplicateur des technologies sophistiquées dans la production de coûts cachés. En effet, "l'analyse des coûts cachés montre que l'incorporation du progrès technique provoque un effet multiplicateur des coûts cachés... l'acte humain devient plus rare mais plus coûteux lorsqu'il est défaillant" ⁷⁶¹.

Un des reproches fréquemment formulés est la lourdeur du langage informatique qui oblige à de véritables traductions en langage opérationnel de la part des commerciaux.

"Un devis est écrit en langage commercial, est retraduit en langage informatique pour la prise de commande. Il faut traduire dans un sens, puis dans l'autre, on met 3 à 4 fois plus de temps." (restau/diag réception)

Le coût de ces retraitements successifs a pu être calculé au service Réception de l'entreprise A.

⁷⁶¹ SAVALL Henri, ZARDET Véronique. *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*. ,Ed. Economica, Préface de M.A. LANSELLE, Avant propos de J;M; DOUBLET, Prix HARVARD L'Expansion de management stratégique 1987, Deuxième édition augmentée, septembre 1989, 351 p., p. 143.

Source : diag A/Réception.

Erreur dans les commandes de clients : la saisie, l'emballage ou la présentation de devis est insatisfaisante.

* Devis refusé en mai :

$$\begin{aligned} 30.000 \text{ FF X } 4 \text{ fois par an X } 74,77 \% \text{ (taux de marge brute sur coûts variables)} \\ = 90 \text{ kF. (non productions)} \end{aligned}$$

* Remise de cadeaux (2 fois par mois, estimation à partir de 2 mois de relevés) :

$$\begin{aligned} 40.000 \text{ FF / 2 mois X 12 mois} \\ = 24 \text{ kF. (surconsommations)} \\ (\text{surtemps non évalués}) \end{aligned}$$

* Non facturation ou invitation au restaurant (2 fois par mois) :

$$\begin{aligned} 9.470 \text{ FF / 2 X 12 mois X } 25,23 \% \\ = 14. \text{ kF. (surconsommations)} \\ (\text{surtemps non évalués}) \end{aligned}$$

et

$$\begin{aligned} 9.470 \text{ FF / 2 X 12 mois X } 74,77 \% \\ = 42 \text{ kF. (non productions)} \end{aligned}$$

soit 170 kF

Un autre est la perception d'une inadaptation des produits de l'informatique.

"Les réceptions n'utilisent pas le tarif fourni par l'informatique qu'ils ont rangé au fond d'un placard. Ils reprennent le tarif d'il y a cinq ans et l'actualisent." (A/diag hori/réception)

Ce dysfonctionnement d'un tarif obsolète à l'entreprise A, présentait un gisement de coûts cachés. En effet, l'entretien du catalogue produits, fait par notes de service, engendrait, au service Réception de l'entreprise A, des surtemps pour les commerciaux qu'on retrouve ci-dessous.

Source : diag restau/Réception.

Les commerciaux rangent les notes produits : 5 heures.

$$\begin{aligned} 20 \text{ personnes concernées X 5 heures X 1 fois X } 7463 \text{ FF (marge sur coûts variables)} \\ = 46 \text{ kF. (surtemps)} \end{aligned}$$

D'autres phrases témoins illustrent l'inadéquation de ce que peut proposer l'informatique.

"Je reçois des tas de listings que je mets tout de suite à la poubelle. L'informatique travaille dans son coin, elle ne connaît ni nos besoins, ni nos attentes." (biscuit/diag FDV)

L'informatique, par les promesses qu'elle suscite, crée aussi des attitudes d'attente et même d'immobilisme :

"Les devis, les étiquettes de mailing, comme celles du who's who, devraient être faits avec l'aide de l'informatique." (restau/diag boutique)

"Avec l'informatique, on aurait plus rapidement accès aux informations sur l'état d'avancement de nos commandes. Lorsque le client est en ligne, il faudrait pouvoir lui donner une réponse immédiate, actuellement, on est obligé de rappeler." (métal/diag FDV)

Ainsi, dans l'entreprise A, on a pu calculer que l'automatisation des devis porterait à 90 % le taux d'acceptation pour les salons.

Source : diag restau/Réception.

Le potentiel d'amélioration du chiffre d'affaires avec un meilleur système de devis est estimé à 10 % du chiffre d'affaires total soit :

$$\begin{aligned} & 137.971 \text{ KFF} \times 10 \% \times 30,9 \% \\ & = 4\,200 \text{ kF. (non productions)} \end{aligned}$$

De la même façon, dans l'entreprise I, la complexité et l'inadéquation informatique des documents obligeait à préparer les "listes grands clients" manuellement, soit le calcul suivant :

Source : diag biscuit/FDV.

Trois clients par semaine X 1 heure par client : 15 KFF perdu par personne soit
255 KFF pour l'ensemble de 7 directions régionales (surtemps)

L'informatique est parfois perçue comme une cause de rupture de la communication dans l'organisation. Bouc émissaire ou vraie cause, il y a certainement un problème de pilotage à son endroit, l'informatique nous semble guider trop souvent son utilisateur au lieu d'être traitée en outil, en moyen.

"Avec l'informatisation, le circuit commandes est devenu très anonyme : il a éloigné la production du client, donc du commercial. (restau/DC)"

Comme le système d'information dans son ensemble, l'informatique souffre d'absence de toilettage. On peut émettre l'hypothèse que ce toilettage est d'autant plus nécessaire et fréquent

que le système est sophistiqué et réactif. Gérard BALANTZIAN⁷⁶² rappelle que le système d'informations, informatisé doit être évalué périodiquement en tenant compte de la stratégie de l'entreprise.

"On a 2 fichiers informatiques : CLIENTS et ARTICLES, mais ils ont vieilli et ne sont pas mis à jour." (restau/diag réception)

"Compte tenu d'un outil informatique sous développé, on a un esprit de reporting artisanal et chacun fait sa cuisine régionale." (biscuit/diag FDV)

On analyse aussi des réactions de désintérêt pour l'informatique que nous expliquons comme le moyen de refuser une technologie présentée comme, à tort ou à raison, éliminatrice d'un flou maintenu par certains acteurs dans leurs organisations. Ce peut être le cas de la fonction commerciale qui peut vivre l'apport de l'informatique comme une prise de pouvoir par la transparence qu'elle apporte. C'était le cas dans le service réceptions à propos de l'informatisation de ses fichiers clients.

"Le manque d'implication de l'équipe il y a trois ans en matière d'informatique ne nous permet pas de gérer correctement un fichier de prospects et de surveiller la fréquentation de la clientèle." (restau/diag hori/réception)

L'informatique est en effet souvent présentée comme un moyen de mettre en œuvre plus de transparence dans l'organisation. Nous l'acceptons si elle reste un outil d'une volonté stratégique de cette transparence.

Si l'informatique a un effet multiplicateur de dysfonctionnements, elle renforce aussi la nécessité de capitaliser et de toiletter l'information traitée.

2.5. INSENSIBILITÉ À LA CAPITALISATION ET AU TOILETTAGE D'INFORMATIONS

Le **toilettage** a été identifié comme une cause racine de dysfonctionnement des organisations s'il est défaillant. Il s'agit alors de la remise en cause permanente, ou selon une périodicité établie, de données écrites, orales, qualitatives, quantitatives, financières. La question étant : ce type d'information, de procédure, d'analyse est-il pertinent par rapport à ma stratégie actuelle ?

Cette mise en œuvre régulière du toilettage permet de miser sur une bonne capitalisation de l'information : il ne s'agit pas de compiler des données incohérentes, non homogènes... mais d'enregistrer des indicateurs et leurs écarts dans une perspective dynamique et évolutive.

2.5.1. Constat de la défaillance de capitalisation d'informations sur le client

Les personnes de la fonction commerciale semblent comprendre l'utilité de la capitalisation d'information et être sensibles à sa défaillance.

"Il y a des informations qui se perdent quand on est plusieurs à passer dans un magasin."
(F/diag FDV)

"Il faut que le fichier d'adresses du Développement-Promotion soit la propriété de l'entreprise et non la propriété personnelle de l'employé." (E)

La littérature reflète les pratiques de certaines organisations ou secteurs d'activités qui s'appuient déjà sur la capitalisation d'information pour mieux définir leur stratégie.

Ainsi, une étude proposée par Waguer KAMAKURA, Sridhar RAMASWAMI, Rajendra SRIVASTAVA⁷⁶³ illustre la procédure par laquelle les institutions financières, basées sur des archives internes peuvent estimer la probabilité des achats futurs d'un consommateur et de l'utilisation des services supplémentaires.

Mais, quelles que soient l'activité, comme l'analysent Pierre Louis DUBOIS, René-Yves DARMON et Christian DERBAIX⁷⁶⁴, le fichier client est le fond de commerce de l'entreprise et doit, à ce titre, être régulièrement toiletté et consolidé. Il s'agit bien d'avoir la même pratique avec les autres ingrédients de la fonction marketing-commerciale, ce qui est loin d'être toujours le cas.

2.5.2. Constat de défaillance de capitalisation d'informations sur les produits

De la même façon, la capitalisation sur le produit est souvent jugée insuffisante : elle donne l'impression de sans cesse "réinventer", recommencer, redéfinir des actions ou des offres qui ont déjà pu être testées. On imagine sans peine le gain de temps, d'énergie, d'efficacité qu'apporterait une "mise en mémoire" des historiques d'activité commerciale.

"On réinvente toujours, c'est un manque de professionnalisme, on n'est pas compétent."
(info/diag hori)

"Les nouveaux produits ne sont pas photographiés, pas enregistrés et on réinvente sans arrêt la même chose." (retsau/diag réception)

On retrouvera ce point dans la partie consacrée au produit.

⁷⁶³ KAMAKURA Waguer, RAMASWAMI Sridhar, SRIVASTAVA Rajendra. *Applying latent trait analysis in the evaluation of prospects for cross-selling of financial services*. International of Research in Marketing n°4, novembre 1991, pp.329-349

⁷⁶⁴ DUBOIS Pierre Louis. *Le marketing direct à l'heure de la stratégie*. Revue Française du Marketing, N° 126, 1990

2.5.3. Absence de toilettage du système d'information

Dans le même ordre d'idée, les personnes de la fonction commerciale-marketing remettent en cause l'absence de toilettage du système d'information. Non seulement, l'information n'est pas capitalisée mais elle est laissée en l'état et pas remise en cause par rapport aux évolutions de l'environnement et de la stratégie de l'organisation.

"En trois ans, jamais le panel NIELSEN n'avait toiletté ses prix et les gammes : les inspecteurs ne saisissaient pas les mêmes articles." (viennois/DC)

"Les fichiers articles et clients gonflent sans arrêt. C'est aux commerciaux de faire ce toilettage." (restau/réception)

Ce problème du toilettage est de plus en plus fréquemment évoqué dans la littérature, sans doute par l'effet d'amplification des médias et de leur diffusion.

On trouve quelques textes traitant de ce point comme l'article de Michel BRULE et Eric LOMBARD⁷⁶⁵, où le problème du toilettage des "représentations" ou tout simplement des documents est présenté comme très important. Pour les auteurs, en ce qui concerne les études, il est en quelque sorte contourné par l'irruption de nouvelles méthodes comme le "tracking" qui consiste en des mesures continues de l'environnement pour éviter que ne s'installe un décalage trop important.

Le système d'information est intimement lié à la fonction commerciale-marketing, il intègre alors une **double dimension, à la fois interne et externe**. C'est la difficulté à gérer les exigences divergentes des **deux faces de cette même fonction** qui est souvent à l'origine de nombreux dysfonctionnements dans le domaine de l'information marketing-commerciale. Mais la tendance à vouloir construire un système d'information spécifique, le fameux "Système d'Information Marketing", est pour nous une autre **cause majeure** de ces dysfonctionnements. Nos propositions s'organiseront plutôt autour de la recherche d'invariants dans le fonctionnement du système d'informations global de l'organisation que dans la validation des spécificités affichées.

Nous résumons le thème du système d'information ci-dessous :

765 BRULE Michel, LOMBARD Eric. *La relation client-société d'études*. Revue Française de Marketing n°142-143, 1993/2-3, pp.99-108

Figure 75 : Tableau de synthèse du thème Système d'Informations.

Dysfonctionnement	Conséquences observées	Composantes de coûts cachés	Risques	Analyse en termes de spécificités de la fonction marketing/commerciale
Défaillance de la remontée d'informations	<ul style="list-style-type: none"> - mauvaise qualité de l'information, - hiérarchie : frein ou filtre, - absence de "feedback". 	<ul style="list-style-type: none"> - surtemps, - non production, - non création de potentiel. 	<ul style="list-style-type: none"> - démotivation, - perte d'opportunités commerciales et stratégiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - problème souvent amplifié par la dispersion géographique.
Défaillance de la descente d'informations	<ul style="list-style-type: none"> - manque d'informations, - inadéquation de l'information, - surabondance d'informations, - problème de délai, - absence d'un langage commun, - insuffisance des supports d'information commerciale. 	<ul style="list-style-type: none"> - surtemps, - non production, - surconsommation. 	<ul style="list-style-type: none"> - démotivation, - perte d'image, - absence de service ou déficience du service (longueur des délais), - désynchronisation de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - faible taux de présence des commerciaux dans l'entreprise, - absence de dialogue entre fonction commerciale et fonction marketing, - absence de concertation entre la fonction marketing et commerciale et les autres fonctions.
Sous-traitance de l'information	<ul style="list-style-type: none"> - problème de fiabilité, - problème du pilotage des sous-traitants. 	<ul style="list-style-type: none"> - non création de potentiel. 	<ul style="list-style-type: none"> - représentation déformée ou fausse de l'environnement. 	<ul style="list-style-type: none"> - sous-estimation du potentiel de captage d'informations des acteurs de l'organisation.
Informatique : attentes et déceptions	<ul style="list-style-type: none"> - lourdeur, - inadaptation, - cause de rupture de communication. 	<ul style="list-style-type: none"> - surtemps, - surconsommation. 	<ul style="list-style-type: none"> - démotivation, - perte d'image (à cause d'erreurs). 	<ul style="list-style-type: none"> - rejet du papier
Insensibilité à la capitalisation et au toilettage de l'information	<ul style="list-style-type: none"> - absence de capitalisation d'informations sur le client, - absence de capitalisation d'informations sur le produit, - absence de de toilettage du système d'informations. 	<ul style="list-style-type: none"> - non création de potentiel, - surtemps. 	<ul style="list-style-type: none"> - perte d'opportunités, - non anticipation stratégique. 	<ul style="list-style-type: none"> - rejet de l'administratif.

3. L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Le troisième thème identifié est l'**environnement interne** des entreprises. Qu'est-ce-que l'environnement interne dans la théorie socio-économique des organisations ? Il s'agit de la population active de l'organisation c'est à dire de l'ensemble de ses acteurs internes, quel que soit par ailleurs leur statut. Ce sont tous ceux qui contribuent à la valeur économique de l'organisation .

L'environnement interne se caractérise par les comportements de ces acteurs selon **cinq logiques** : **individuelle, de groupes d'activité, catégorielle, collective, de groupe de pression** qui traversent à un moment ou un autre tout individu. Selon l'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique présentée, ces comportements, au contact des **structures (technologiques, mentales, physiques, organisationnelles, démographiques)** provoquent des **dysfonctionnements** .

Les idées forces de notre diagnostic pour ce thème sont les suivantes :

- 1/ On observe un **cloisonnement** entre services et entre opérationnels et fonctionnels, ce qui pour l'activité commerciale et marketing peut se traduire par une rupture de dialogue entre marketing et commercial, et un **isolement** vis à vis de la production, la recherche et développement et la distribution.
Cette **rupture** est amplifiée par la **dispersion géographique** de la force de vente.
- 2/ Le second constat est une **mauvaise maîtrise de la décentralisation de la fonction commerciale et marketing** qui se traduit par :
 - * une désynchronisation,
 - * une mauvaise répartition des rôles remises en cause,
 - * des frustrations des individus,et qui peut s'expliquer par une stratégie insuffisamment volontariste en la matière et en tout cas défaillante en termes de moyens : procédures, supports d'information et délégation budgétaire.
- 3/ On relève encore une **frustration** des services commercial-marketing quant à leur implication dans l'élaboration de la stratégie et de la mise en oeuvre stratégique. Ils se sentent "laissés pour compte" et pas du tout partie prenante. Il en découle des déceptions et des frustrations. Les propositions pour remédier à la défaillance de la fonction marketing sont de créer un service étiquetté marketing. Nous retrouvons là l'empreinte des schémas organisationnels classiques issus d'une taylorisation mal comprise.

4/ Cette recherche d'autonomie et de décentralisation de la fonction est en complète cohérence avec une première prise de conscience du rôle commercial et marketing de chacun dans l'organisation quelque soit son statut et sa fonction. C'est ce que nous définissons comme la "**micro-fonction marketing**" de chacun ; la défaillance de la micro-fonction marketing d'une personne pouvant peser sur la vitalité de la macrofonction marketing de l'organisation.

Ce rôle semble être prêt à se révéler et à être activé. Nous ferons en troisième partie des propositions en ce sens.

Le premier thème que nous abordons est centré autour du cloisonnement des fonctions et des dysfonctionnements qu'il entraîne. Ce thème nous paraît extrêmement révélateur du fonctionnement de la fonction marketing-commerciale mais s'étend bien au delà⁷⁶⁶. La littérature en ce domaine est très abondante et montre bien les préoccupations qu'il engendre aussi bien chez les chercheurs que chez les praticiens.

3.1. CLOISONNEMENT DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE ET ISOLEMENT DU MARKETING

Nous traitons dans cette section du syndrome fréquemment rencontré dans les entreprises : celui du **cloisonnement**.

Nous allons d'abord analyser le cloisonnement qui semble exister entre services au sein de l'organisation, puis nous verrons que les départements ou directions ou services commerciaux et marketing sont particulièrement "isolés" dans les organisations.

3.1.1. Cloisonnement des services ou départements

Nous constatons au travers des différents diagnostics un sentiment général d'appartenir avant tout à son micro-espace et de ne pas percevoir l'entreprise comme un "tout". Les symptômes vont de l'indifférence au quasi-conflit.

"Les relations avec les autres boutiques sont quasi inexistantes. C'est une autre société. On est plutôt en position de rivalité." (restau/diag réception)

"Chaque chef de secteur se préoccupe seulement de la progression de son secteur. Lorsqu'il a une promotion intéressante, il pourrait en faire profiter les autres magasins."
(g.distrib/diag hori)

⁷⁶⁶ Nous pourrions dire : à toute activité humaine, mais là n'est pas le propos.

"Il faudrait une coordination avec le commercial et entre les services, ce qui n'existe pas." (info/diag antennes)

"Chacun tire la couverture à soi. Il faut une relation entre Commercial, Marketing et Production." (biscuit/diag hori/usine)

Michel WISSLER⁷⁶⁷ traite en profondeur du "syndrôme du cloisonnement" qu'il analyse en terme de développement de mécanismes de protection aux frontières, ce que les américains appellent le NIH "not invented here" qu'on peut traduire par "pas d'ici" (signalé par Ralph GOMORY et Ronald SCHMITT⁷⁶⁸).

3.1.1.1. Un peu d'histoire

Nous allons effectuer un rapide retour en arrière sur les structures des organisations :

C'est en 1914 avec TAYLOR et l'organisation scientifique du travail qu'apparaît la coupure entre fonctionnels et opérationnels. Cette coupure est encore largement dénoncée de nos jours, ainsi, Isabelle OGOGOZO⁷⁶⁹ parle des ravages du Taylorisme. Selon elle, les effets qu'il a produit dans les esprits expliquent l'immobilisme de l'entreprise pendant des années.

ANSOFF perpétue cette répartition, ainsi la "Corporate strategy" propose trois grands types de décisions : les décisions **stratégiques**, les décisions **administratives** et les décisions **opérationnelles** avec une rupture marquée entre administratifs et opérationnels.

D'autres thèses existent, ainsi, selon LAWRENCE et LORSCH⁷⁷⁰ "les organisations s'adaptent aux conditions variables de leur environnement en créant une différenciation suffisante entre leurs unités mais comme la différenciation comporte un risque d'éclatement de l'organisation ou, à tout le moins, de conflits, celle-ci doit mettre en place des mécanismes appropriés d'intégration en vue d'assurer le contrôle des unités différencierées et la communication entre elles."

C'est le couple **différenciation/intégration** si fondamental dans la structuration même des organisations. Nous avons eu l'occasion de traiter précédemment ce point.

3.1.1.2. Les méfaits du cloisonnement

Ils sont nombreux, nous citerons une étude d'Isabelle MORIN⁷⁷¹ portant sur l'effet du

767 WISSLER Michel. *Peut-on parler d'une tendance au décloisonnement organisationnel ?* Les Cahiers Lyonnais de la Recherche en Gestion, n°13, avril 1992

768 GOMORY Ralph, SCHMITT Roland. *Science et produit.* Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1991

769 ORGOGOZO Isabelle. *Les paradoxes du management : des châteaux forts aux cloisons mobiles.* ÉDITIONS d'organisation, 1991, 164 p.

770 Cité in BOUCHIKHI Hamid. *Structuration des organisations : concepts constructivistes et étude de cas.* Economica 1990, 149 p. p.35.

771 MORIN Isabelle. *Analyse des cloisonnements et propositions d'amélioration des interfaces entre un service de maintenance et deux services environnants : fabrication des produits et conception des nouveaux équipements.* DEA de Gestion socio-économique, sous la direction de Marc Bonnet, Octobre 1989, 205 p.

cloisonnement des services "En séparant trop fortement les services d'exécution de ceux de conception, il se crée ce qu'on peut appeler des féodalités : chacun a tendance petit à petit à se replier sur ses propres contraintes, ses propres objectifs en oubliant ceux des autres. Cela conduit à une sous performance économique, car alors les conflits sont importants entre services.". Y aurait-il matière à réflexion sur une nouvelle organisation du travail ? dans le cas de la maintenance ou de la qualité, l'évolution s'est faite de services fonctionnels à une répartition dans toute l'organisation : comme la topo maintenance ou des techniques de formations de tous les salariés à la qualité.

3.1.1.3. L'émergence de nouvelles fonctions

Michel WISSLER⁷⁷² étudie le processus de cloisonnement/décloisonnement dans les entreprises et constate que, dans les années 80, se sont mises en place de nouvelles organisations plus souples, flexibles, réactives. Dans le même temps, sont apparues de nouvelles fonctions comme la gestion de la production, la maintenance, la gestion de la qualité, la logistique... avec à la clé leur corpus d'enseignement (une fois validé le coût économique de la non qualité par exemple était validée) ou encore la communication (liée au développement de la technologie) définie comme suit par Humbert. LESCA "cette fonction vise à assurer la qualité des données et des informations exploitables par les services de toute organisation ainsi que leur accessibilité."

Michel WISSLER constate le rôle que joue dans ce cloisonnement le soutien de la fonction à l'extérieur de l'entreprise : consultants, sociétés ou associations savantes, partenaires quasi permanents.

Hamid BOUCHIKHI a étudié le processus d'institutionnalisation caractérisant une nouvelle fonction⁷⁷³. Il le définit comme suit pour l'informatique : "un processus de passage d'une réalité micro-informatique, d'abord inexistante, puis indifférenciée et diluée dans l'organisation globale à un champ autonome disposant d'un statut spécifique dans la structure formelle de l'organisation et de ses propres mécanismes de régulation.". Il analyse ensuite, d'une façon générale, les caractéristiques de ces nouvelles fonctions et fait les constats suivants :

- le problème se pose de la structure de rattachement qui peut remettre en cause l'organisation existante (logistique, KANBAN, outil industriel),
- ces nouvelles fonctions semblent avoir une volonté d'atteindre une taille critique et une visibilité,
- elles se caractérisent par leur "transversalité" puisqu'elles s'intéressent à toutes les phases du cycle des activités (du lancement du produit au service après-vente). On peut citer comme exemple la fonction design chez OLIVETTI définie comme le médiateur entre le monde industriel et technologique et le consommateur. C'est aussi le cas de la logistique ou de la qualité.

772 WISSLER Michel. *Peut-on parler d'une tendance au décloisonnement organisationnel ?* op. cit. p. 394

773 BOUCHIKHI Hamid. *Structuration des organisations : concepts constructivistes et étude de cas.* op. cit. p.394, p.511.

Selon Hamid BOUCHIKHI trois attitudes traduisent une tendance au décloisonnement organisationnel de ces fonctions en émergence:

- la diversité de leur position dans l'organigramme,
- leur vocation à développer des connexions et des réseaux internes/externes,
- leur aptitude à la remise en cause.

Ces critères ne paraissent pas complètement étrangers aux fonctions commerciales -marketing.

Le décloisonnement fait l'objet de nombreux plaidoyers à cause d'une "rigidification naturelle" des organisations anciennes et de taille importante qui devient incompatible avec des remises en cause rapides d'activité. Le décloisonnement viserait donc à limiter les crises par une meilleure prospective.

Pourtant, cette volonté de décloisonnement est battue en brèche par plusieurs phénomènes :

- la perte de pouvoir liée à la plus grande transparence qu'induisent ces nouvelles fonctions,
- la relative inefficacité qui a accompagné la structuration de certaines fonctions,
- leur tendance à fonctionner en circuit fermé avec le problème du nombre d'interfaces à gérer qui sont autant d'obstacles potentiels à la communication interne, on assiste à l'apparition de "nouveaux prés carrés" ⁷⁷⁴, d'où l'apparition de nouveaux dysfonctionnements organisationnels.

Nous rappelons aussi le rôle que joue, selon nous l'enseignement dans cette coupure organisationnelle. Ainsi, Yvonne GIORDANO ⁷⁷⁵ dénonce "l'illusion entretenue" par l'enseignement de certaines disciplines telles que les méthodes quantitatives ou la planification stratégique. Pour nous, l'illusion est également entretenue par la **compartimentation** féroce de l'entreprise.

Avant même de terminer leurs études, les futurs gestionnaires sont destinés à certaines fonctions, sans grande chance de passer ensuite de l'une à l'autre.

Pourtant, des tentatives ont eu lieu. Ainsi, Vincent DEGOT nous rappelle ⁷⁷⁶ que "dans certains cas extrêmes (entreprises suédoises comme SANDWICK) les directions fonctionnelles ont été filialisées et doivent donc rendre leurs services aux unités opérationnelles.". Il en commente les avantages ⁷⁷⁷ : "Cette extension du marché interne engendre des habitudes, en particulier celle de comparer le coût et la qualité des prestations internes à celles qui peuvent être acquises à l'extérieur". On peut aussi se demander si le coût de l'établissement d'une relation marchande généralisée entre les sous ensembles de l'entreprise est ou peut être compensé par le gain d'efficacité.

⁷⁷⁴ WISSLER Michel. *Peut on parler d'une tendance au décloisonnement organisationnel ?* op. cit. p. 394, p. 523.

⁷⁷⁵ GIORDANO Yvonne. *De la défaillance au redressement : le management omniprésent*. ÉCONOMIES et Sociétés, Série Sciences de Gestion n°6, 1987, pp.127-147

⁷⁷⁶ DEGOT Vincent. *La communication interne comme marketing des stratégies d'entreprise*. ÉCONOMIES et Sociétés, Série Sciences de Gestion n°8, 1988, pp. 83-109, p.86.

⁷⁷⁷ Id., ibid., p.100.

On peut aussi se demander si une telle organisation ne génère pas d'autres cloisonnements, non moins sévères.

Une autre explication des cloisonnements et des rivalités en entreprise est le **pouvoir**. C'est la cause qu'identifie Dominique TURCQ dans son livre⁷⁷⁸ où il analyse l'ambiguité du pouvoir dans les entreprises japonaises. Il met à jour deux constantes dans les organisations japonaises qui sont également vécues comme des atouts :

- le **recrutement** (jeunes diplômés),
- la **primauté de l'ancienneté** pour l'avancement et la rémunération.

De nombreux phénomènes s'expliquent par la durée et le couple homme/produit ou homme/organisation , source de développement stratégique et l'ambiguité du concept d'identité à la fois individuelle et collective. C'est l'image de la "carapace" qui traduit l'homogénéité d'apparence (c'est-à-dire dans le discours). Même si ce modèle commence à être ébranlé par des licenciements et des recherches de mobilité , il est encore source de réussite.

L'entreprise japonaise comme l'entreprise occidentale est un lieu de conflits, de jeux de pouvoir mais une opacité totale semble recouvrir ces affrontements, à la différence des pays occidentaux où l'entreprise apparaît comme morcelée et contradictoire.

D'après Dominique TURCQ, cette organisation japonaise aurait deux effets sur les services fonctionnels :

- aller plus souvent sur le terrain pour mieux adapter leurs "produits",
- mieux connaître l'état de l'art dans leur domaine d'intervention (par rapport au consultants externes).

Le cloisonnement semble être une "tendance naturelle" de l'évolution des organisations, source de conflit et donc de souffrance et de pertes d'énergie. Nous ferons des propositions pour aider l'entreprise à gérer ses **tensions** et à gagner l'**intégration de ses différentes fonctions**. Avant cela, nous évoquerons l'organisation en **réseau**.

3.1.1.4. Proposition d'une organisation en réseau

Les facteurs qui révolutionnent l'organisation sont :

- l'**économie de flexibilité** (l'entreprise se morcelle, le concept d'économie d'échelle disparaît, les emplois stables diminuent, le fonctionnement se fait par objectifs...),
- la **tertiarisation** (interne et externe),
- les **nouvelles technologies fondées sur l'informatique** .

778 TURCQ Dominique. *L'animal stratégique : l'ambiguité du pouvoir chez les cadres japonais*. Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1985, 254 p.

Devant de telles évolutions, une organisation fréquemment préconisée est le réseau.

Deux approches cohabitent dans la littérature :

- * une approche plutôt **descriptive** : le réseau y est une métaphore de la réalité sociale et peut être comparé à un système
- * une approche plutôt **prescriptive** : le réseau y est une forme nouvelle et évoluée d'organisation, dont l'émergence est en rapport direct avec les changements de l'environnement concurrentiel et avec des applications opérationnelles.

Le réseau, selon COOK et EMERSON (1978), est "caractérisé par un ensemble de deux ou plusieurs relations d'échanges entre des individus ou des organisations"... "l'unicité de chaque réseau provient de la combinaison de deux facteurs ". On retient :

- l'unicité de chaque relation avec son historique et sa dynamique spécifique,
- la combinaison unique de plusieurs relations à l'intérieur du réseau.

On peut noter que la recherche sur les réseaux doit beaucoup à l'IMP Group (HAKANSSON).

Pour résumer, la mise en réseau de l'entreprise implique la réduction de la distance avec le marché dans son ensemble, donc avec ses concurrents.

Michel BOURQUI étudie⁷⁷⁹ l'impact des réseaux sur l'approche concurrentielle des projets. Il y voit comme atout la réduction des coûts :

- de l'information,
- de l'apprentissage,
- de la dynamique stratégique.

Federico BUTERA constate⁷⁸⁰ "une évidence : les faits économiques et sociaux déterminants entraînent l'obsolescence du mode d'organisation." Selon lui, on quitte le "modèle du château" (WEBER, FORD, TAYLOR, FAYOLLE) pour le modèle du réseau (système de composants : entreprise, équipe, unités d'organisations...) agissant les uns sur les autres à travers une multitude de systèmes de connections puissants (prix, procédures, systèmes informatiques).

En manière de conclusion, nous reprendrons ce qu'a écrit Pierre de BOISANGER⁷⁸¹ : "on a pu assister au cours de ces décennies à une "dichotomisation" entre les décideurs et les opérateurs, autrement dit "la théorie qui commande la pratique, les buts qui définissent les moyens." ..."mais chacun sait que l'action précédente nourrit la pensée du moment et l'induit de

779 BOURQUI Michel. *Relations interorganisationnelles et relations interpersonnelles : l'impact des réseaux sur l'approche concurrentielle des projets*. Revue Française du Marketing, n°127-128, juin 1990, pp.51-62

780 BUTERA Federico. *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*. ÉDITIONS de l'organisation, 1991, 239 p., p.14.

781 BOISANGER (de) Pierre. *Le management en univers instable*. Revue Française de Gestion, Septembre Octobre 1990, pp.45-52 .

ses réalités incontournables, puisque les faits sont têtus" ... "Le clivage entre ceux qui pensent (ou croient le faire) et ceux qui boulonnent (mais n'en pensent pas moins) n'a plus lieu d'être et⁷⁸² "Espérons que notre entrepreneur refusant la facilité de ces rites incantatoires...aura le courage d'accepter le complexe et d'y vivre une aventure entrepreneuriale..." .

La réflexion sur les réseaux est particulièrement pertinente en matière commerciale car dans ce domaine, le problème se pose souvent de la dispersion géographique.

3.1.2. Problème de l'éloignement géographique des vendeurs

La dispersion géographique de la force de vente est souvent difficile à gérer pour les organisations. On ne trouve pas de littérature sur ce thème en soi, mais, en revanche, une réflexion se développe autour de l'émergence du télétravail en liaison avec le développement informatique et la recherche des baisses des coûts de l'entreprise. Un parallèle sera sûrement intéressant à établir entre ces deux domaines.

La dispersion et l'éloignement de la fonction commerciale est vécue comme une contrainte forte dans les entreprises. Une des principales manifestations en est que les filiales commerciales ne se sentent pas vraiment partie prenante de l'entreprise. Les personnes parlent même d'un sentiment d'isolement.

"Le service commercial est un service comme un autre mais on a le problème de les réunir."
(chaudron/DI)

"La communication interne est bonne au siège mais c'est plus difficile dans les régions commerciales." (viennois/diag RH)

Les problèmes de coordination et communication peuvent aussi se poser entre le siège et le réseau commercial.

"On manque de réunions régionales, on voit la direction au congrès, c'est tout, quant au responsable de la division, on le voit rarement et ce n'est pas normal." (viennois/diag FDV)

Le cloisonnement, pose problème entre services essentiellement, et il est alors à l'origine de "frictions" parfois très difficiles à gérer.

⁷⁸² Id., ibid., p.52.

3.1.3. Défaut de [communication-coordination-concertation] entre le service commercial et les autres services

C'est bien sûr les services avec lesquels il est le plus en interaction que se posent les problèmes les plus importants . Nous identifions ces services comme la **production** et la **distribution** pour l'acte commercial proprement dit et la **recherche et développement pour la réflexion marketing**.

3.1.3.1. Défaut de [communication-coordination-concertation] avec la production

Les problèmes entre production et commercial sont nombreux et variés mais tournent autour du même noyau central : **l'absence d'adéquation entre la recherche de la satisfaction du client et les engagements que contracte le vendeur auprès de lui avec l'efficacité et le niveau de qualité impulsés par la production.** Le commercial réagit d'ailleurs, on peut le constater, plus en fonction du client que de l'entreprise à laquelle il appartient.

La production, se rebiffe devant ce qu'elle considère comme des demandes exorbitantes ou des reproches injustifiés. Nous avons évoqué **l'absence de langage commun** et de communication, il s'agit trivialement d'un "**dialogue de sourds**" qui renvoie dos à dos les deux parties qui ont perdu de vue qu'elles travaillent pour le même objectif.

Devant un tel état de fait, il semble nécessaire de **mieux faire comprendre les attentes du marché à la production**. : c'est ce que nous avons appelé "**la stimulation de sa micro-fonction marketing**". Il nous semble également tout à fait pertinent de mieux faire comprendre les contraintes de la production aux commerciaux mais, selon nous, la "**spirale progressive**" va dans le sens du développement d'une meilleure **intelligence du marché**.

"Les problèmes entre le commercial et la production sont des problèmes éternels : ceux qui vendent ne comprennent pas qu'on ne leur fasse pas tout immédiatement." (restau/DC)

"Il y a un problème global qui concerne les gens qui sont au quai, les gens qui prennent les commandes, il y a un fossé entre eux et le commercial." (viennois/diag FDV)

"Ce n'est pas évident d'inscrire le service commercial dans l'attente de l'usine." (métal/DC)

"J'aimerais visiter l'usine, c'est important de connaître son outil, pouvoir expliquer la fabrication du produit." (biscuit/diag FDV)

Les litiges entre production et service commercial peuvent avoir des conséquences financières importantes :

Source : diag restau/Boutique.

Litiges marchandises entre la boutique et la production pour retards, erreurs de livraison ou de commande.

Occurrence : 20 fois par semaine.

Régulation prenant 15 à 25 minutes :

(20/60 minutes) X 20 fois X 52 semaines X 359 FF (marge sur coûts variables)
= 124 kF. (en surtemps)

pour le service commercial.

Source : diag viennois.

Dans l'entreprise, les problèmes imputés à la production engendraient une véritable démotivation des vendeurs qui estimaient les reprises des invendus (produit non conforme) à 400 kF.

Les mêmes remarques sont valides pour la distribution.

3.1.3.2. Défaut de [communication-coordination-concertation] avec la distribution

"Il y a des problèmes d'interfaces avec la Distribution qui est la matérialisation de notre action : j'ai en face de moi des professionnels qui ont de fortes notions de rentabilité, quelquefois au détriment du service client." (biscuit/diag FDV)

"Avec la Distribution, je n'ai pas l'impression qu'on soit dans le même navire ou en tout cas on ne rame pas dans le même sens. Le vendeur réagit en terme de Chiffre d'Affaire, la Distribution en termes de ratios." (restau/diag FDV)

Les diagnostics regorgent de dysfonctionnements liés aux problèmes de distribution. Les raisons en sont diverses : refus du client pour délais trop longs, livraison en plusieurs fois, erreur de livraison, détérioration de la marchandise, sont les principales.

Nous retiendrons les quelques exemples ci-dessous.

Source : diag restau/Boutique.

Livraisons complémentaires chez le client par un membre de la direction ou un employé.
Occurrence : 8 fois par semaine.

* 1 personne perd 10 minutes par erreur en explication avec le client :
1 personne X (10/60 minutes) X 8 fois X 52 semaines X 359 FF (marge sur coûts variables)
= 25 kF. en surtemps.

* livraisons complémentaires (à pied) :
(275/60 minutes) X 52 semaines X 359 FF (marge sur coûts variables)
= 85 kF. en surtemps.

* produits livrés par erreur, laissés aux clients sans facturation et produits donnés en cadeaux pour compenser l'erreur faite par la boutique (occurrence 6 fois par semaine) :
= 18 kF. en surconsommations,
= 12 kF. en non production.

soit 140 kF.

Source : diag biscuit/FDV.

Rupture de livraison (ou livraison en plusieurs fois).

Exemple : sur 142.500 cartons livrés : 850 ont été perdus, d'où une non contribution au bénéfice. 0,5 % du bénéfice de la région concernée :

40 KFF pour une direction soit pour 7 directions
= 280 KFF.

Gilles PACHE, Patrice COTTET, Francis VIBERT⁷⁸³ proposent la logistique comme levier d'action de l'arbitrage : standardisation/différenciation. Ils définissent la logistique⁷⁸⁴ comme "la technologie de la maîtrise des flux de marchandises qu'une firme expédie vers ses clients (produits finis, pièces détachées) transfère entre ou au sein de ses unités (demi-produits, en cours) et reçoit de ses fournisseurs et sous traitants (matières premières, fournitures)".

Les auteurs proposent le concept de POD : Point Optimum de Différenciation c'est-à-dire le maillon de la chaîne logistique où la différenciation des produits paraît souhaitable, ce qui permet d'améliorer la flexibilité de l'entreprise.

783 PACHE Gilles, COTTET Patrice, VIBERT Francis. *Marketing global et logique de volatilité : l'arbitrage logistique*. Revue Française du Marketing, N°136

784 Id., ibid., p.33.

Il est certain que des solutions de médiation sont intéressantes mais, si elles pallient les dysfonctionnements relationnels, elles ne s'attaquent pas aux causes racines et maintiennent les organisations dans une amélioration provisoire. D'autres part, l'augmentation du nombre d'interfaces nous paraît favoriser tous les dysfonctionnements de désynchronisation, défaut de communication si coûteux aux organisations.

3.1.4. Dysfonctionnements de l'activité évoqués par le commercial

Comme dans tous les cas où il y a opposition de vues entre individus ou groupes d'individus, il est intéressants d'entendre les points de vues des parties en présence. Ainsi, la fonction commerciale se plaint de pertes de temps et des délais qu'elle doit répercuter aux clients.

"On perd beaucoup de temps à relancer l'usine." (métal/diag FDV)

"Dans 20% des cas, si vous ne faites pas plusieurs relances, la demande prix attend." (métal/diag FDV)

En effet, ces dysfonctionnements sont subis par le client et le commercial se sent floué par rapport à la promesse qu'il lui a faite pour obtenir "la vente".

"Il n'y a pas de notion de rigueur, on dit qu'on livrera demain alors que l'on sait qu'on ne pourra pas avant trois jours." (biscuit/diag hori/siège)

"Chez nous, il y a des gens qui n'ont pas la connaissance de la production. Cela peut créer des loupés au niveau clients : ça génère les dépannages." (restau/diag hori/réception)

Tous ces retards ou dysfonctionnements se traduisent par des pertes de chiffre d'affaire qui peuvent être précisément chiffrées si on le demande.

"Avec le rallongement du circuit distribution et les D.L.U.O. (Dates Limites d'Utilisation Optimum) raccourcies de 25%, les clients réclament des produits de 15 jours/3 semaines, on leur en livre de 2 ou 3 mois, ils refusent." (biscuit/diag FDV)

"Par manque de connaissances des contrats clients, on oublie de facturer les pièces détachées ou de se les faire remplacer." (info/diag hori)

D'autres coûts moins visibles sont également calculables. C'est le cas de :

* **la perte de délai** : comment faire patienter un client alors que le délai est largement dépassé ? Le commercial a alors à redoubler de conviction et d'énergie pour garder le client.

"Depuis 15 jours, je me débats; j'ai un problème d'approvisionnement et de livraison. Il manque de la concertation entre la distribution et le commercial." (I/diag hori/vente)

"Si la pièce n'intéresse pas le Bureau d'Etudes, il ne fait pas savoir qu'il y aura du retard." (C/diag FDV)

* **la perte de produit** : elle est souvent due à des estimations mal faites ou à des problèmes de production. Le commercial a alors une fonction de régulation qui peut faire dériver la négociation sur des produits "à destocker" par exemple.

"Entre la fabrication et la distribution, il y a un problème de stocks. On détruit 3000 cartons alors qu'un autre dépôt en aurait besoin." (biscuit/diag hori/vente)

"Cette année, on a fait beaucoup de pertes en glace. Ce n'est pas nous qui nous occupions des commandes, le laboratoire ne nous a pas demandé." (restau/diag boutique)

On retrouve tout particulièrement la mise en cause de la maintenance qui est accusée de manquer d'"esprit commercial".

"Il y a beaucoup à faire sur l'information maintenance /commerciaux." (info/DG)

Mais, de fait, tous les services sont montrés du doigt et accusés de dysfonctionnements qui sont ensuite "internés" par le service commercial.

"Quand ce sont des pièces qu'ils ne sentent pas bien, ils ont tendance à augmenter les temps, le nombre de passes et donc les prix. Le Bureau d'études a tendance à se couvrir, je ne sais pas si c'est pour ne pas avoir à réaliser la pièce ou pour prendre les moyens de la faire si ça aboutissait." (métal/diag FDV)

Tout diagnostic met au jour ce phénomène d'une coalition des individus d'un service contre le monde entier et qui invoque sans cesse l'internalisation des dysfonctionnements et des coûts cachés.

On peut aussi examiner les doléances des autres services vis à vis du service marketing et/ou commercial.

3.1.5. Dysfonctionnements de l'activité évoqués par les autres départements

Sont évoqués tour à tour des problèmes :

* **d'informations transmises insuffisantes ou pas adaptées** : les commerciaux ne respectent pas les procédures ou ne remplissent pas correctement les documents de liaison, obligeant la

production à des vérifications, des traductions, des pertes de temps... ou de erreurs.

"Il y a dysfonctionnement lors de l'élaboration des devis par manque d'informations communiquées par le commercial." (chaudron/DI)

"Pour le civil armement, on voit arriver n'importe quoi. Quelquefois, on propose des choses qui n'ont rien à voir avec ce que veut le client parce qu'on connaît mal la demande exacte du client." (métal/diag hori)

* de qualité dans la transmission des informations : le travail de reformulation de la demande attendu des commerciaux est parfois insuffisant.

"Retard pris dans le traitement administratif des dossiers refusés car traitement commercial souvent insuffisant." (assur)

"Il faut s'adapter aux façons de travailler des commerciaux, il y a 20-30% de dossiers qui passent mal." (restau/diag réception)

Dans l'entreprise A, les erreurs d'interprétation des commandes détectées par la production ont pu être chiffrées.

Source : diag restau/Réception.

La saisie appelle la logistique, modifie et appelle le commercial soit pendant 15 minutes :
5 minutes pour l'appel logistique,
5 minutes de modification,
5 minutes d'informations au commercial.

$$\begin{aligned} 1 \text{ personne (saisie)} &\times (15/60 \text{ minutes}) \times 251 \text{ jours} \times 463 \text{ FF} \\ &= 29 \text{ kF.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 1 \text{ personne (commercial)} &\times (5/60 \text{ minutes}) \times 251 \text{ jours} \times 463 \text{ FF} \\ &= 10 \text{ kF.} \end{aligned}$$

soit 39 kF (en surtemps)

* d'insuffisance de dispositif de [3C] : la production se plaint par exemple de ne pas rencontrer assez souvent les commerciaux. Nous verrons que les dispositifs de rencontre sont une des premières actions mises en place par l'intervention socio-économique.

"On avait prévu une réunion hebdomadaire avec le service commercial et une mensuelle avec le service comptabilité cela a été abandonné au bout de trois réunions." (info/diag hori)

* de méconnaissances de contraintes techniques : le commercial ne sait pas, par manque de connaissance du produit, ou des contraintes techniques, **reformuler la demande** du client. Il "colle" à cette demande qui peut se révéler infaisable ou ingérable par la production.

"*Les commerçants imposent au Bureau d'Etudes/Méthodes de faire des devis sur des pièces très difficiles pour lesquelles notre mode de fabrication n'est pas adapté.*" (métal/diag FDV)

"*Les magasins passent des commandes sans s'inquiéter de savoir si on peut les faire.* (restau/ diag hori/production)

"*Les commerciaux demandent l'impossible. Ils vendent pour vendre et c'est à nous de nous arranger avec du matériel incompatible. Il faut composer avec les délais et les problèmes techniques.*" (B/diag antennes)

* de méconnaissance des circuits de commande

"*Les commerciaux n'ont aucune idée de ce qui se passe entre la commande et la livraison.*" (I/diag hori/siège)

* de sentiment de mépris de la part des commerciaux : les commerciaux sont les "donneurs d'ordre", les clients internes qui attendent, exigent, réclament, critiquent et les autres services n'ont pas toujours le sentiment d'avoir le meilleur rôle.

"*Les commerciaux considèrent la distribution comme leur larbin.*" (biscuit/diag hori/FDV)

* de manque de communication informelle

"*On ne peut pas aller au commercial pour demander des précisions, ça nous intéresserait.*" (viennois/diag production)

* d'absence de feed back . C'est un phénomène très courant : la critique n'est pas suivie de propositions ou même d'informations qui permettraient de mieux prendre en compte les problèmes.

"*On n'a aucune remontée d'informations sur les pièces qui ne marchent pas.*" (C/diag hori/usine)

*** de retombées des oppositions entre d'autres services :** c'est ainsi que des conflits entre la production et le marketing peuvent avoir des retombées sur le commercial.

"*Il y a une lutte entre le marketing et la recherche et développement. Ils ne doivent pas nous dicter notre conduite.*" (I/diag hori/vente)

Albert DAVID⁷⁸⁵ et un membre du service synthèse marketing de la Régie RENAULT étudient les relations entre marketing et R&D et constatent la difficulté que le marketing a à garder une influence sur les bureaux d'études. Les chercheurs vont donc organiser et étudier un travail en commun des deux départements. Leurs observations sont les suivantes :

- 1/ la confrontation directe était déjà une sorte de révolution ;
- 2/ le travail du marketing et de la production s'effectuent en parallèle sans concertation, les auteurs citent le cas du développement du cahier des charges ;
- 3/ il existe un problème de traduction : le **marketing raisonne à un niveau très agrégé**. Ainsi une caractéristique globale met en jeu souvent un grand nombre de variables techniques (et peut avoir des réponses fort différentes). Les auteurs nous donnent les exemples de spécifications marketing comme une "voiture féminine", "une ambiance feutrée" ;
- 4/ Ils font le constat de stratégies de compétition et d'évitement qui nous ramènent au "slack" de CYERT et MARCH : grâce à une opacité des interfaces entre départements et services, des projets concurrents peuvent se développer en parallèle sans que pour autant le fonctionnement d'ensemble du système soit menacé.

Il peut alors y avoir deux types de stratégies :

* **l'affrontement direct** en prétextant une infaisabilité technique par exemple,
* **l'évitement** en développant une stratégie d'alliance, une acceptation puis un sabotage,
ce qui explique que les deux groupes (marketing et technique) prennent des marges de sécurité d'où des discussions de marchands de tapis.

Malgré tout, il existe des pratiques coopératives en contradiction avec les procédures en vigueur rendant par exemple possibles des expérimentations locales non officielles.

Les auteurs ont ainsi travaillé sur l'insonorisation et ont cherché à promouvoir des outils simples de dialogue comme des graphiques.

Cet étude nous a paru particulièrement significative du problème des langages différents. Le management socio-économique a une réponse : il implante dans l'ensemble de l'organisation des outils de gestion communs à tous les services aussi différents soient ils. On mesure le chemin parcouru par les expérimentateurs, ci-dessus évoqués, mais aussi celui qui reste à faire pour harmoniser l'ensemble des pratiques.

Christopher LOVELOCK qui a beaucoup travaillé sur le marketing des services a mené une réflexion sur l'impact des divergences d'objectifs ou de contraintes de la production et du marketing⁷⁸⁶. La Figure 76 en est la synthèse.

785 DAVID Albert. *Représenter, c'est s'organiser*. Annales des Mines, Gérer et Comprendre, n°19, juin 1990, pp.53-62

786 LOVELOCK Christopher. *Seeking synergy in service operations*. European Management Journal vol.10 n°1, mars 1992

Figure 76 : Perspectives respectives du marketing et de la production dans l'activité

Résultats d'activité	Objectifs de production classiques	Préoccupations marketing courantes
Amélioration de la productivité	Réduire les coûts unitaires de production	Ces stratégies peuvent diminuer la qualité du service offert
Standardisation ou personnalisation	Garder des coûts bas et une qualité régulière; simplifier les tâches; recruter des bas salaires	Les consommateurs peuvent rechercher la diversité, ils préfèrent la personnalisation pour mieux répondre à leurs besoins spécifiques
Le traitement par lots plutôt qu'à l'unité	Rechercher les économies d'échelle, la régularité, l'optimisation de la capacité de production	Les consommateurs risquent d'attendre, se sentir un numéro parmi d'autres, se faire passer devant par d'autres clients
Disposition et organisation des installations	Contrôler les coûts, améliorer l'efficacité en rapprochant les tâches en relation, renforcer la sûreté et la sécurité	Il peut y avoir confusion pour les clients, ils peuvent être mal aiguillés, et trouver les installation peu attrayantes et pratiques.
Organisation du travail	Minimiser les erreurs, le gaspillage, les fraudes ; optimiser la technologie, simplifier les tâches pour la standardisation	Les salariés trop spécialisés ne peuvent comprendre et prendre en charge les besoins des consommateurs
Gestion de la capacité de production	Garder les coûts bas en évitant les pertes ou la sous-utilisation des ressources	Le service peut ne pas être disponible à la demande : la qualité peut être compromise pendant des périodes de grande demande
La gestion des files d'attente	Optimiser la capacité moyenne en gérant le flux moyen ; maintenir l'ordre et le calme	Les clients peuvent s'ennuyer et être frustrés pendant leur attente, ils risquent de juger l'entreprise comme peu sensible au consommateur

3.1.6. Isolement du marketing :

Il s'agit ici de l'isolement du service marketing quand il existe en tant que tel dans l'organisation; isolement vis à vis même du service commercial, victimes de la rupture entre services opérationnels et fonctionnels qu'on a déjà largement évoquée.

"Les gens du marketing n'étaient pas enracinés dans l'entreprise, ils carbureraient un peu tous les deux dans leur coin." (info/DG)

"Le marketing ne tient pas assez compte du cœur technologique de l'entreprise : pour une même offre, il faut choisir celle qui est en ligne avec la politique industrielle de l'entreprise." (biscuit/DRD)

"Au marketing, ils ne connaissent pas les réalités du terrain : ils lancent des opérations déconnectées de la réalité." (biscuit/diag FDV)

Yves LE MOUEL constate ainsi que "plus la concurrence est vive, plus le client est exigeant et plus son interlocuteur est valorisé dans l'entreprise car il est proche des préoccupations concrètes. Sa proximité du "business" lui donne du pouvoir. Je crois à la vertu de la proximité."⁷⁸⁷

C'est aussi pour Louis-Claude Salomon, directeur général des ventes de Procter et Gamble : la fin du "marketing roi"⁷⁸⁸.

Cette "royauté" du marketing est, pourtant, encore très défendue.

C'est ainsi que cette opposition du marketing et de la vente est abordée d'une façon polémique et originale par Régis Mc KENNA⁷⁸⁹ avec la thèse de la disparition du vendeur devant l'excellence du marketing. Qu'est ce que l'excellence du marketing ? Un marketing fondé sur le savoir avec un mot clé : la "relation". Régis Mc KENNA s'appuie sur les points suivants :

- intégrer le client dans le processus de conception du produit,**
- penser en terme de créneau,**
- développer des relations avec la distribution et les fournisseurs,**
- développer systématiquement le feedback,**
- coopérer avec d'autres sociétés.**

On aura compris que de telles préconisations sont assez convergentes avec nos propres propositions. Quant à la mise en oeuvre ? Elle ne transparaît pas dans les propositions de Régis Mc KENNA.

787 BERGADAA Michèle, BELLO Julien. *Ventes et marketing : dualité et complémentarité*. op. cit.60

788 id., ibid. p.56

789 MAC KENNA Régis. *Le client a pris le pouvoir*. Harvard L'Expansion, automne 1991, pp.96-105 (traduction française de *Marketing is everything*. Harvard Business Review Janvier-Février 1998, pp.65-79)

Nous nous rapprochons également de son analyse de deux conceptions atrophiées du marketing, sources de dysfonctionnements de l'organisation :

- la focalisation sur la création du lancement de nouveautés basée sur l'introspection et l'oubli du consommateur,
- la mentalité de partage du marché d'où d'énormes dépenses pour "gagner" des parts de marchés sur la concurrence,

mais de là à penser que le "marketing élimine peu à peu le fossé qui existe entre producteur et consommateur" ⁷⁹⁰ (de quel marketing s'agit il ?) et que "dans les années 90, les aspects fondamentaux de l'entreprise, y compris tout ce qui définit son identité, se résumeront en fin de compte aux fonctions de marketing". Même les titres des articles de regis Mc KENNA affichent cette profession de foi triomphante : "tout est marketing", "le marketing est roi".

Nous réitérons nos remarques et nos mises en garde sur la tendance de certains auteurs à faire du **marketing du "societing"** et à l'ériger en fonction dominatrice de l'entreprise.

Dans de nombreuses entreprises pourtant , il n'y a pas de département marketing, on constate alors l'importance de la force de vente. C'est le cas de nombreuses PME mais également dans certains secteurs industriels. C'est alors souvent la direction commerciale ou la direction générale qui fixe les buts commerciaux à atteindre et les moyens à mettre en oeuvre.

Dans les difficultés internes de mise en place, A. ZEYL retient ⁷⁹¹ : "l'ambiguité du concept de marketing mix, qui ramène l'action de la force de vente à un outil comparable à une action publicitaire" et qui " a tourné la tête à plus d'un homme du marketing"."Les hommes du marketing n'étaient ils pas des stratèges alors que les commerciaux étaient de simples exécutants ?" et de citer certains qui "gonflés d'orgueil", ont "intellectualisé" leur poste et usurpé le titre de "directeur du marketing" ?

"La jalouse des hommes du terrain pour ces intellectuels qui ont l'oreille du patron est légendaire, mais il s'agit moins du rejet du marketing que des "hommes de marketing" d'autant plus que ceux ci manquaient souvent de modestie.". L'auteur préconise que les hommes du marketing ne doivent pas oublier que leur première cible est la force de vente.

A. ZEYL souligne ⁷⁹² la séparation qui s'est consommée entre l'ADETEM (marketing commercial) et OCF (commercial-vente), cette séparation externe renforce pour lui la séparation interne dans les entreprises. "Cette séparation scandaleuse qui se retrouve dans les entreprises, les associations, les programmes d'enseignement des écoles est à combattre.".

Cette rupture se retrouve dans les conceptions de développement des firmes. Ainsi pour Ralph GOMORY et Roland SCHMITT ⁷⁹³, les USA restent dominants en matière de production de nouvelles idées scientifiques mais c'est le Japon qui a le leadership du développement des produits compétitifs fondés sur ces idées car il pratique l'"innovation incrémentale" : le produit existant est

790 Id., ibid., p.105.

791 ZEYL Alfred. *Comment stimuler la Force de Vente*. Revue Française de Gestion, Novembre Décembre 1983, p.120.

792 Id, ibid., p.125

793 GOMORY Ralph, SCHMITT Roland. *Science et produit*. Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1991

amélioré et agrémenté de nouvelles particularités d'années en années. **Copie, pragmatisme, lien étroit avec la recherche et le développement sont les mots-clés de cette conception du développement.**

Les Japonais maîtrisent parfaitement cette **innovation incrémentale** qui démontre que le marketing peut (et doit) être le lien entre la recherche et développement et le marché pour l'innovation. Par contre, nous posons dès à présent la question de savoir si les **vraies innovations sont dues au marketing**. Nous tenterons d'y répondre en troisième partie.

OHRU NISHIKAWA développe ⁷⁹⁴ l'exemple de nouveaux produits au Japon dans le domaine de l'électronique et de l'électroménager. À la base, explique-t-il, les Japonais ont une exigence extrême de qualité des produits et, de plus, ne veulent pas que leur mode de vie traditionnel soit bouleversé par la technologie. À titre d'exemple, la machine à laver doit affronter l'évolution de la demande suivante : "laver parce que c'est sale" est devenu "laver parce que porté une fois". et parallèlement le mode de lavage en journée a disparu au profit de la nuit ou tôt le matin (les femmes travaillent) d'où la naissance de machines ayant des programmes adaptés au premier point et très silencieuses.

C'est bien à une approche marketing que sont dues de telles améliorations qui mettent le produit en conformité avec les attentes du consommateur. Cette absence d'"ancrage" du marketing dans la réalité peut provoquer des coûts cachés importants.

L'analyse d'un cas illustre ⁷⁹⁵ les effets du retard de lancement d'un produit nouveau. Jean-Claude TARONDEAU présente un modèle d'évaluation des effets retard et cite l'exemple de MACINTOSH : 2 M\$ par mois de retard. "Le retard de lancement des produits nouveaux engendre une translation de leur demande ainsi qu'une réduction du taux d'imitation. Les volumes d'activités, parts de marché, chiffre d'affaires et bénéfices sont affectés pendant toute la durée de la vie de produits nouveaux." On mesure mieux l'enjeu de la collaboration des différents services évoqués ci-dessus.

Jean-Claude TARONDEAU retient notre attention par rapport à la relativité de la notion de retard : "par rapport à la date de lancement d'un produit voisin d'une entreprise concurrente ou par rapport à la date de lancement jugée souhaitable par l'entreprise mais pas vraiment vérifiée." nous demande-t-il. C'est une notion extrêmement importante et qui recentre tous ces dysfonctionnements par rapport à la notion de pilotage stratégique : en fonction de ma stratégie du moment, quel est le retard acceptable ? à partir de quand parlera-t-on de retard ? Comment me donner les moyens de me tenir à mes échéances ? ou comment réguler ce retard trop important s'il existe ?

Il ne s'agit plus d'opposer marketing et commercial mais bien de les intégrer dans une même fonction avec des densités différentes selon les sensibilités et les compétences de chacun.

Nous avons décrit cette proposition en introduction générale. Elle nous semble validée par l'ensemble des propos que nous venons d'évoquer. D'autres auteurs rejoignent cette analyse, ainsi Michèle BERGADAA écrit : "Il est de plus en plus évident que la vente ne peut plus être considérée comme fonction qui intervient a posteriori, une fois toutes les décisions marketing et

794 OHRU NISHIKAWA. *New product development : japanese consumer tastes in the area of electronics and home appliances*. Journal of Advertising Research, avril-mai 1990

795 TARONDEAU Jean Claude. *Les effets du retard de lancement d'un produit nouveau : analyse d'un cas*. Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1991

stratégiques prises, mais bien en relation étroites avec ces fonctions."⁷⁹⁶

De la même façon, Jean Louis BESSALEM, directeur des ressources humaines de Rank Xerox affirme : "l'acte de vente est tout entier une entreprise de réponse aux besoins du client. Il nécessite le recours à des techniques très pointues : études de faisabilité, points concurrence. Vous le voyez, le métier du vendeur est fondamentalement le même que celui de l'homme de marketing. Seul le niveau change : micro-économique pour l'un, macro-économique pour l'autre."⁷⁹⁷

Nous avons évoqué précédemment l'hégémonie du marketing, nous nous arrêtons maintenant sur un avis opposé.

3.1.7. Perception négative du marketing dans la société

C'est une "vieille lune" de la remise en cause des services fonctionnels considérés comme non productifs.

Selon la théorie socio-économique, ils sont indirectement productifs avec pour chacune des personnes qui les composent une contribution à la marge sur coûts variables donc un rôle dans la production de la valeur économique de l'entreprise ⁷⁹⁸. Cette notion est extrêmement forte puisqu'elle permet une revalorisation du rôle des fonctionnels dans l'activité.

Le marketing, c'est une charge en plus; en termes de taux de frais généraux, on gérera à 23-24-25% au lieu de 22." (assur)

3.2. TENTATIVES DE DÉCENTRALISATION DE LA FONCTION MARKETING-COMMERCIALE

On étudiera ici les dysfonctionnements qui perturbent la mise en place d'une décentralisation de la fonction marketing, toujours selon l'expression des acteurs interrogés.

3.2.1. Rôle de la hiérarchie insuffisant

La hiérarchie commerciale est jugée trop absente du terrain et ne joue pas pleinement son rôle de pilote de l'activité et des hommes.

"J'ai l'exemple d'une usine où les devis dont sous la responsabilité de la direction commerciale : il y a le même type de problèmes." (métal/DG)

⁷⁹⁶ BERGADAA Michèle, BELLO Julien. *Ventes et marketing : dualité et complémentarité*. op. cit.p.56

⁷⁹⁷ id., ibid. p.57

⁷⁹⁸ SAVALL Henri , ZARDET Véronique. *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés*. ÉDITIONS Comptables Malesherbes, 399 p., 1992, p. 78.

"La hiérarchie fait une visite tous les 3 ans, elles est très loin du terrain." (biscuit/diag hori/vente)

3.2.2. Défaillance de la répartition des rôles

Les missions et rôles ne sont pas suffisamment assis sur une définition structurelle claire. Les contenus des postes, les liaisons hiérarchiques et les procédures ne sont pas clairement identifiés.

"Le processus de prise de décision n'est pas clair. L'ambiguité du rôle des fonctions supports et opérationnelles en est la cause." (biscuit/diag hori/vente)

"L'organigramme est très bien fait mais les fonctions attribuées ne sont pas suivies dans les faits. Certains conseillers commerciaux ont un chiffre d'affaires propre, d'autres pas." (restau/diag réception)

3.2.3. Manque d'homogénéité dans la définition des postes

Comme le langage n'était pas commun à toutes les composantes de l'organisation, les postes de travail n'ont pas le même contenu de fonction dans toute l'organisation, ce qui entrave la décentralisation souhaitée. La dispersion géographique renforce ce problème.

"Il existe un manque de formalisation des postes; la fonction "chef de produits" n'est pas identique d'une division à l'autre." (retsau/diag hori/vente)

"Notre définition de fonction est vague. Les collègues entre région ne font pas le même travail. On se demande si on travaille dans la même entreprise." (biscuit/diag hori/vente)

3.2.4. Décentralisation insuffisamment synchronisée

Nous avons parlé d'une décentralisation synchronisée pour être efficace or les pressions de l'extérieur ne facilitent pas toujours cette stratégie. C'est ainsi que les magasins de l'entreprise H doivent gérer une double appartenance : à un groupe et à une enseigne.

"Le problème ici, c'est qu'il y a des affiliés avec la bible de l'enseigne." (g.distrib/DC)

L'entreprise F , quand elle a amorcé sa décentralisation, a pu constater la nécessité de la mise en place de procédures pour garder une image et une politique commerciale semblable en tous lieux.

"Quand on a pensé décentralisation, la politique n'était pas assez carrée, il y avait trop d'initiatives dangereuses au niveau des sites" (viennois/DC)

3.2.5. Insuffisance du dynamisme commercial

Le dynamisme commercial semble être un ingrédient indispensable de cette décentralisation, il paraît être un des éléments qui rendent visibles la vitalité d'une fonction ou d'un service. Il est aussi la **force centrifuge** qui permet à l'organisation de se développer dans son environnement externe. Or les entreprises semblent manquer de ce dynamisme de développement. Une des explications les plus courantes est une mauvaise perception des évolutions de l'environnement qui met l'entreprise devant son seuil d'incompétence commerciale : le personnel ne sait plus "aller chercher le client".

"Je n'aime pas relancer les devis : je devrais le faire plus souvent." (restau/diag réception)

"L'aspect commercial devrait être étoffé : on a peut être trop tendance à attendre les clients. On pourrait avoir une approche plus offensive." (restau/diag hori/services généraux)

"Il faut maintenant aller chercher les sociétaires. Ils ne viennent pas assez vers nous comme avant." (assur)

Cette analyse de dynamisme commercial au quotidien a pu être évaluée dans une boutique de l'entreprise A.

Source : diag A/Boutique.

Présentation des produits en confiserie peu évaluée (pas de présentation en paniers garnis).
Paniers garnis non faits, non vendus.

Estimation : 1 panier par jour pourrait être vendu

$$\begin{aligned} 400 \text{ FF} &\times 1 \text{ jour} \times 365 \text{ jours.} \times 40 \% \\ &= 58 \text{ kF. (non production)} \end{aligned}$$

3.2.6. Insuffisance de procédures pour le développement commercial

Il est intéressant de constater que les procédures semblent être le maillon indispensable de ce mouvement décentralisateur et la clé de la mise en phase des différentes composantes concernées. On mettra cette demande en relation avec le refus de l'administratif : il s'agit plus exactement de bien comprendre ce que veulent les personnes qui vont être les porteurs effectifs de ces outils.

"*On fait des devis de façon artisanale, il faudrait un devis type.*" (restau/ diag hori/magasin)

"*Il n'y a pas assez de procédures, un nouvel arrivant est lâché sur le terrain.*" (biscuit/diag hori/FDV)

"*La charte de décentralisation n'était pas assez verrouillée : elle offrait aux sites des possibilités trop importantes.*" (viennois/DC)

"*Il y a un manque de planification des opérations promotionnelles.*" (assur)

"*Accroissement des manipulations liées à l'opération de vérification des dossiers...par méconnaissance des procédures amont et aval ou rétention d'efficacité.*" (crédit)

3.2.7. Nécessité de développement de la fonction commerciale de chacun

Cette prise de conscience met au jour la **micro-fonction marketing** portée par chacun des acteurs de l'organisation. Nous verrons que dans la théorie socio-économique : l'**homme est une petite entreprise et porte toutes les fonctions qui composent l'organisation**. C'est ce que nous appelons "**l'entrepreneurialité du salarié**".

Nous partons de l'idée que l'atrophie commerciale que nous observons chez les porteurs de cette fonction se retrouve dans tous les lieux de l'organisation de façon plus ou moins intense et plus ou moins consciente.

Notre hypothèse est que **l'atrophie de la micro-fonction d'une seule personne dans l'organisation réduit l'efficacité de la macro-fonction de l'organisation entière**. Nous verrons en troisième partie une définition plus précise de cette notion et les moyens de sa stimulation.

"*Le rôle du vendeur est de développer, être seulement livreur, ça ne sert à rien.*" (viennois/diag FDV)

"*On ne fait pas assez de commercial : on ne vend pas, on a un rôle trop passif.*" (assur)

"*Ce qu'il faudrait, c'est que les gens fassent le travail de A à Z, qu'ils répondent au téléphone, qu'ils aillent chez le client.*" (info/diag antenne)

L'absence de dynamisme commercial a été estimé dans un restaurant de l'entreprise A.

Source : diag A/Restaurant.

La sous-activité en 1992 a été estimée à :

549 kF.

Ce chiffre a été validé lors de sa présentation à l'ensemble des personnes concernées.

Nous ne trouvons pas de concepts parfaitement identiques à celui de micro fonction marketing dans la littérature mais des concepts similaires .

Le précurseur en la matière est bien sûr Théodore LEVITT⁷⁹⁹. Théodore LEVITT avait remarqué que les gens, exceptés ceux de la vente ou marketing, regardaient rarement au delà des murs de l'organisation, l'extérieur étant un endroit où les choses ne peuvent pas changer et n'ayant rien à voir avec eux ...Pourtant, selon lui, même s'ils ne sont pas directement impliqués dans l'élaboration ou la mise en oeuvre du marketing-mix, tous les acteurs sont concernés par les attitudes, les comportements du marché,

D'après Vaughan JUDD⁸⁰⁰, ce rôle est d'autant plus important que les autres éléments du mix ne sont pas perçus comme différenciés. Comment manager ce pouvoir ? Vaughan JUDD entreprend une classification des personnes travaillant dans une organisation par rapport à ce critère de contact avec les clients. Il identifie ainsi :

- * les "personnes au contact" ("contactors") qui sont fréquemment en rapport avec les clients, il faut donc les former à la réponse ;
- * les **modificateurs** ("modifiers") : qui ont des contacts épisodiques avec le client sans être directement parties prenantes de l'élaboration et de la mise en oeuvre du marketing mix ; ils doivent cependant connaître les enjeux de leur attitude vis-à-vis du client. On peut organiser pour eux une visite à la clientèle ;
- * les **influenceurs** ("influencers") : leurs effets sont perceptibles pour le marché mais ils n'ont pas de contacts avec lui. Ils doivent avoir une bonne connaissance des plans marketing et des clients. On peut leur faire visiter les lieux où se trouvent les clients et programmer des rencontres ;
- * les "isolés" ("isolateds") : ils n'ont jamais de contact avec le client et ne sont pas impliqués dans la mise en oeuvre ou l'élaboration du mix marketing. Leur efficacité affecte pourtant l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Les "isolés" soivent être sensibilisés à l'idée que leur travail ne trouve une véritable signification que dans l'orientation du service aux clients. Ils ont besoin de comprendre la stratégie marketing de l'organisation et comment l'organisation répond aux besoins du consommateur.

⁷⁹⁹ LEVITT *After the sale is over*. Harvard Business Review n°61 pp. 87-93 - Sept/oct 1983 cité in JUDD Vaughan C. *Differentiate with the 5th P people*. Industrial Marketing Management, vol.16 n°4, Nov 1987, pp.241-247, p.243 .

⁸⁰⁰ JUDD Vaughan C. *Differentiate with the 5th P people*. op. cit

On peut utiliser l'audiovisuel pour leur faire mieux comprendre l'utilisation du produit par exemple.

Cette typologie est représentée dans la Figure 77.

Figure 77 ⁸⁰¹ : L'influence des salariés sur le client : exemple d'une usine de production

	AGENTS DIRECTEMENT IMPLIQUÉS DANS LE MARKETING-MIX TRADITIONNEL	AGENTS PAS DIRECTEMENT IMPLIQUÉS DANS LE MARKETING MIX TRADITIONNEL
Contacts fréquents ou périodiques avec le client	<p><i>Les personnes au contact</i></p> <p>Force de vente Direction commerciale Service consommateurs Service des ventes Service technique Gestion générale Gestion marketing Ingénieurs de design Ingénieurs des ventes</p>	<p><i>Les modificateurs</i></p> <p>Réceptionnistes Département facturation Personnel Service crédit</p>
Contacts occasionnels ou inexistantes avec le client	<p><i>Les influenceurs</i></p> <p>R&D Direction marketing Ordonnancement Département production Logistique Ingénieurs fabrication</p>	<p><i>Les isolés</i></p> <p>Gestion du personnel Service achats Réception dsse marchandises Comptabilité Gestion des données</p>

Vaughan JUDD cite un travail mené par PETERS et AUSTIN⁸⁰², il s'agit d'une enquête auprès de plusieurs sociétés performantes qui avaient réussi à créer une orientation client en utilisant des cassettes vidéo pour montrer l'usage par des consommateurs des produits de la société, des programmes à la vente pour tous les cadres supérieurs de la société ou des rencontres pour tous les employés avec des consommateurs.

801 id., ibid., p. 244.

802 PETERS et AUSTINS. *A passion for excellence*. Random House New York 1985

La Figure 78 résume les propositions de l'auteur pour mobiliser les acteurs d'une organisation. Nous verrons en troisième partie que nous sommes proches de ces propositions.

Notre cheminement est parallèle mais notre objectif est aussi de proposer des outils de gestion pour entrer concrètement dans la mise en œuvre d'un tel processus. Nous faisons état de nos propositions dans le chapitre 8. L'idée de base qui nous conduit est que tous les actes de toutes les personnes d'une organisation ont des effets, directs, indirects, diffus ou induits sur le marché.

Figure 78 ⁸⁰³ : Comment gérer le "5ème P" : le "pouvoir des gens"("people power")

Catégories de salariés	Marketing traditionnel - rôle du client	Ce que les salariés devraient connaître ou savoir	Réponse de l'entreprise
Personnes au contact	<ul style="list-style-type: none">* organisation et mise en œuvre de la stratégie marketing* contact fréquent ou périodique avec le client* peuvent être impliquées dans le marketing mix traditionnel par la promotion de sa vente personnel	<ul style="list-style-type: none">* les détails des plans marketing de l'organisation et leur rôle spécifique dans la stratégie du marketing* les besoins spécifiques du consommateur et la manière d'y répondre* la capacité à répondre aux besoins du consommateur est un facteur-clé dans la différenciation de l'organisation	<ul style="list-style-type: none">* recruter et sélectionner des employés qui sont capables de développer une sensibilité et la capacité à répondre aux besoins du consommateur* intégrer la gestion de la relation avec le consommateur dans les formations à la vente* fixer les critères d'une bonne orientation client, savoir évaluer et rémunérer les salariés en conséquent
Modificateurs	<ul style="list-style-type: none">* ne planifient ni ne mettent en œuvre la stratégie marketing* contacts fréquents ou périodiques avec le client mais rarement en face à face	<ul style="list-style-type: none">* les grandes lignes des plans marketing de l'organisation* comment l'organisation répond aux soins des clients* leur réponse aux clients façonne leur perception de l'organisation ; influence leur attitude et leur comportement vis à vis de l'organisation ; on peut en attendre une différenciation favorable de l'organisation par rapport à la concurrence.	<ul style="list-style-type: none">* recruter et sélectionner des salariés qui ont un savoir-faire et un potentiel relationnel* former ces salariés à la gestion de la relation* définir les critères d'une bonne orientation client, savoir évaluer et rémunérer les employés en conséquent* faire connaître le client en organisant des visites clientèles.

803 Id., ibid., p. 246.

Influenceurs	<ul style="list-style-type: none"> *généralement impliqués dans la mise en oeuvre de la stratégie marketing, peuvent être impliqués dans la conception de la planification *leurs efforts sont facilement visibles pour le marché *généralement, n'ont pas de contact direct avec le client - la R&D et le marketing sont des exceptions 	<ul style="list-style-type: none"> *les détails des plans marketing de l'organisation et leur rôle spécifique dans la stratégie marketing * les besoins spécifiques du client et la manière d'y répondre *leur activité est un facteur-clé du positionnement de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> *recruter des salariés qui au minimum ont un potentiel pour développer la compréhension du marché *définir les critères d'une bonne orientation client, savoir évaluer et rémunérer les employés en conséquent *organiser des visites périodiques à la clientèle
Isolés	<ul style="list-style-type: none"> *ne participent pas à la stratégie ni à la mise en oeuvre du marketing *pas de contact avec le client 	<ul style="list-style-type: none"> *les grandes lignes du plan marketing de l'organisation *comment l'organisation répond au besoin du client *leur responsabilité est d'assister les personnes qui sont au contact du client. Meilleure est cette assistance mieux le consommateur sera traitée 	<ul style="list-style-type: none"> *comme ce n'est pas toujours aisés d'organiser des visites à la clientèle pour ces personnes. On peut rendre le client "réel" par le biais de vidéo montrant son activité et la manière dont il utilise le produit.
Tous les acteurs		<ul style="list-style-type: none"> * tous les employés sont impliqués dans la stratégie et la mise en oeuvre marketing grâce au "people power" qui peut contribuer au positionnement de l'organisation sur le marché et leur donner un avantage concurrentiel *l'organisation survivra et se développera si elle sait répondre aux besoins des clients 	<ul style="list-style-type: none"> *faire du "people power" et de l'orientation client des éléments clés de la culture de l'organisation *sensibiliser au fait que l'organisation doit se différencier de la concurrence et que le "people power" est la base de cette différenciation *développer une sensibilité au client et une capacité de réponse à tous les niveaux de l'organisation *souligner l'importance du consommateur -individuel et collectif- dans toutes les relations entre salariés en montrant bien que l'organisation ne survivra seulement si les clients sont satisfaits.

Un autre cas est cité⁸⁰⁴ par Dan FINKELMAN et Tony GOLAND qui proposent de sensibiliser tous les employés d'une chaîne de pressing au client en les dotant de moyens pour répondre aux deux questions suivantes :

- le client a-t-il toujours raison ?
- où passe pour l'entreprise la ligne de démarcation entre le dédommagement et le service ?

Nous trouvons ces analyses très proches de nos observations mais il nous semble que les préconisations en termes de solution sont un peu limitées dans le temps et l'espace. En effet, nous voyons à l'ensemble de ces propositions un intérêt indéniable en tant que "coup de fouet" au démarrage d'une action.

Le problème se pose ensuite en termes de **maintenance de l'intervention**. Comment réussir un changement des mentalités durable dans ce domaine ? La réponse qu'apporte l'analyse socio-économique sont les outils de gestion. Nous développerons ce point en troisième partie.

Nous poursuivrons la réflexion avec la recherche d'outils et de méthodes de travail plus pregnants à toute l'organisation.

3.2.8. Moyens insuffisants pour le développement commercial

Les personnes interrogées ont conscience de la défaillance des moyens pour mettre en place le développement commercial, mais dans le cadre de ce diagnostic, le développement commercial se limite au service commercial. On imagine celui des autres services !

La cause de l'absence de moyens est en général, financière, elle peut être aussi due à un manque d'information.

"On a peu de moyen sur le terrain : on est limité, en dehors des lotteries qui sont insuffisantes, il faudrait développer les moyens individualisés par client." (biscuit/diag FDV)

"Il y a un blocage au niveau de la centrale. On ne peut rien faire pour dynamiser le rayon par rapport à d'autres enseignes. (g.distrib/diag hori)

"Il faudrait donner au marketing les moyens de faire du marketing. (assur)

804 FINKELMAN Dan, GOLAND Tony. *L'aventure du client mécontent*. Harvard L'Expansion, Printemps 1991 n°60 pp.17-28

3.2.9. Autonomie insuffisante

Le développement commercial passe par une motivation, des outils, des procédures, des formations mais il ne serait rien sans l'autonomie budgétaire et c'est ce que réclament les commerciaux interrogés.

"On nous annonçait par exemple un certain budget pour des actions commerciales en début d'année; deux mois après, on nous a dit : on vous enlève ça pour telle ou telle raison." (assur)

"On n'a aucune souplesse dans les budgets : j'avais économisé 2000 FF sur un agrandissement, je n'ai pas pu les réutiliser ailleurs." (biscuit/diag FDV)

"On avait des directives de la Centrale ou de certaines personnes de la compagnie, on copie les uns sur les autres, on n'a pas d'autonomie, il faut reproduire même si ce n'est pas adapté à notre environnement." (g.distrib/diag supermarché)

Ainsi, la recherche d'autonomie du groupe, ou de l'individu est un thème souvent traité en management : le concept le plus répandu est celui d'**entrepreneurship** qui définit la capacité d'une personne à l'innovation, à la prise de risque, à la proactivité. Michael MORRIS et Don TROTTER⁸⁰⁵ donne la définition suivante : "une capacité de l'individu à se donner les moyens de transformer une vision en une entreprise réussie.".

Nous proposons le concept d'**entrepreneurialité** de l'individu qui se définit comme sa potentialité à activer des compétences dans toutes les fonctions de l'organisation quelque soit son métier principal". Sa capacité à devenir une "petite entreprise". Il ne s'agit en aucun cas de polyvalence. Le propos est de sensibiliser tous les individus d'une organisation aux contraintes-objectifs-fonctionnement des autres fonctions.

C'est aussi le moyen pour lui de maîtriser une première instance de réponse. Nous nous intéresserons au marketing, nous ferons donc des propositions centrées sur cette fonction en troisième partie.

Pourtant, le principe d'outils de gestion fédérateur de l'ensemble de ces fonctions est valable pour toutes les activités existantes.

Nous allons chercher à positionner ce concept d'"entrepreneurialité" avec des termes proches d'un point de vue contenu et sémantique.

La recherche d'autonomie trouve son paroxysme dans le mythe de l'entrepreneur décrit⁸⁰⁶ par Yvonne GIORDANO. Elle écrit⁸⁰⁷ "La deuxième voie qu'emprunte la remise en question

⁸⁰⁵ MORGAN Malcom. *Feedforward control for competitive advantage : the Japanese approach*. Journal of General Management Vol.17 n°4, summer 1992, pp.41-52

⁸⁰⁶ GIORDANO Yvonne. *De la défaillance au redressement : le management omniprésent*. op. cit. p.396

⁸⁰⁷ Id., ibid., p.136.

d'un management dit "scientifique" s'exprime à travers le credo, aujourd'hui revivifié de l'esprit d'entreprise et de ses variantes : l'entrepreneurship et la création d'entreprise".

Yvonne GIORDANO évoque la domination de traits tels que la soif de pouvoir et de reconnaissance sociale, le besoin d'autonomie et de responsabilité. Quelle marge de manœuvre y a-t-il entre entrepreneurialité et entrepreneurship ?

Ce thème est repris par Sally CAIRD⁸⁰⁸ qui définit l'"entreprising tendency", "l'inclination entrepreneuriale" (traduction libre) avec les critères suivants :

- grand besoin d'accomplissement,
- grand besoin d'autonomie,
- prise de risque calculée,
- maîtrise de soi,
- désir de créativité.

Elle démontre dans une étude "pilote" que les chefs d'entreprise (patrons, dirigeants) ont plus ces traits de caractères que d'autres groupes professionnels : enseignants, infirmières, fonctionnaires, maîtres de conférences, entraîneurs...

Suite à une telle étude, qui demande encore à être validée et élargie, se pose tout de même l'interrogation de savoir si certains groupes dans l'entreprise n'ont pas ces caractéristiques ("structures mentales" dirait-on dans l'analyse socio-économique) plus que d'autres : on pourrait faire l'hypothèse que c'est le cas de la force de vente.

Roger KAPLAN⁸⁰⁹ voit l'entrepreneurship comme une déviation de l'antimanagement très lié selon lui au contexte économique morne (la stagflation) et au renouveau républicain avec l'arrivée de REAGAN au pouvoir dans les années 80. Il insiste sur la distinction entre manager et entrepreneur⁸¹⁰. En effet, pour Peter DRUCKER, l'entrepreneur est sûr que ce qu'il produit, il va créer sa propre demande. Il est certain que, pour réussir, les managers ont besoin d'un esprit entrepreneurial et d'insister pour que dans ces temps difficiles, les grosses entreprises réclament des comportements entrepreneuriaux de leurs cadres. On peut à ce propos se poser la question sur l'apprentissage de l'entrepreneurship plutôt défini comme un trait intrinsèque de caractère qu'un savoir faire transférable et appropriable par tout un chacun.

Roland CALORI⁸¹¹ traite du cas de SALOMON et PLASTIC OMNIUM dirigées par leur fondateur depuis 40 ans sur un mode entrepreneurial ; il rappelle que Henry MINTZBERG (1973) le qualifie de mode de management indépendant de la taille ou du cycle de vie de la société.

Pour Roland CALORI, les compagnies entrepreneuriales se caractérisent par :

808 C.B. et Y.L. Bloquer les hypers, un leurre. L'Expansion, 6 Mai-16 Juin 1993, pp.16-18

809 KAPLAN Roger. *Entrepreneurship reconsidered : the antimanagement bias*. Harvard Business Review, Mai-Juin 1987 n°3, pp.84-89

810 En citant Peter Drucker. *Innovation and entrepreneurship*. Practice and principles New York Harper and Row 1985 p.17.

811 CALORI Roland. *Entrepreneurial high growth companies*. European Management Journal vol.8 n°4, décembre 1990, pp.455-46

* un leadership fort d'un entrepreneur ou d'un groupe d'entrepreneurs ;

* l'innovation ;

* la recherche d'opportunités" ;

L'auteur ajoute la flexibilité qui caractérise les capacités de l'organisation à s'adapter aux changements de l'environnement⁸¹².

Toutes qualités qu'on aimerait voir développer dans chaque organisation. N'y a t il pas moyen d'influencer cet état d'esprit ?

C'est certainement une des finalités du management socio-économique .

Un autre concept proche est l'**intrapreneuriat**. Nous nous référerons au livre⁸¹³ de Gifford PINCHOT pour l'illustrer. Gifford PINCHOT définit ainsi l'**intrapreneuriat** : "La vraie valeur de la méthode intrapreneuriale réside dans les conséquences qu'elle tire d'un constat simple, à savoir que l'innovation se réduit pas à avoir une bonne idée mais exige que celle ci soit mise en oeuvre avec profit. Par ailleurs, étant donné le fait que l'innovation par nature entraîne une rupture avec le système existant, il est nécessaire de recourir à des individus motivés, capables de bousculer le statu quo, de contourner ou de faire sauter les obstacles, de persévérer malgré les revers jusqu'à l'aboutissement de leur projet. Ces hommes hors du commun sont des **entrepreneurs** : lorsqu'ils opèrent à l'intérieur d'une entreprise existante, on les appelle des "**intrapreneurs**".

Ce qui distingue selon l'auteur entrepreneurship de entrapreneurship , c'est :

- un besoin de sécurité supérieur à l'envie de fortune,
- le désir d'entraînement pour monter sa propre entreprise,
- l'envie d'avoir des moyens beaucoup plus importants à disposition,
- l'objectif d'utiliser les synergies par rapport aux réseaux de l'entreprise.

L'intrapreneuriat est en fait très lié à l'innovation et aux capacités motrices de certains acteurs des organisations.

L'auteur étudie le cas d'entreprises comme 3M, HEWLETT PACKARD et IBM qui pratiquaient l'intrapreneuriat sans le savoir. L'objectif est de mettre à jour le réservoir de bonnes idées qu'il y a dans la tête des cadres et employés.

Gifford PINCHOT ne répond pas vraiment à ces interrogations mais les évoquent ainsi⁸¹⁴ : il pose le problème de l'adéquation aux projets de l'entreprise "naviguer entre la Scylla de l'adéquation aux projets de l'entreprise et le Charybe de la concurrence avec les activités existantes".

Par contre nous divergeons avec l'auteur quand il présente les outils de management comme un frein. Il nous semble que l'exemple de l'entreprise A de notre échantillon est assez caractéristique des dégâts que peuvent causer des créativités trop débridées sans synchronisation ni concertation. Les conséquences sont des coûts cachés en surtemps, en surproduction, mais aussi en

812 Id., ibid., p.459.

813 PINCHOT Gifford. *Intraprendre*. Les ÉDITIONS d'Organisation, 1986

814 Id., ibid., p.290.

risque pour l'image, risque pour la qualité du produit, confusion dans l'esprit du client.

Nous voyons dans l'entrepreneurialité une décentralisation poussée jusqu'à l'entité individu. Mais trouvons difficilement viable la préconisation de Gilford PINCHOT de favoriser l'existence d'"électrons libres" dans l'organisation.

Il nous semble que l'objectif contrainte (mais également porteur d'opportunités) de synchronisation s'impose pour que la capacité créatrice de chacun s'active en lien avec l'organisation et non en dehors d'elle.

Un moyen d'être plus moteur pour l'organisation est aussi de s'impliquer d'avantage dans la conception de la stratégie.

3.2.10. Manque d'implication dans la définition de la stratégie

La fonction commerciale exprime le désir d'être plus partie prenante, au moins à titre consultatif, dans la définition des axes stratégiques de son entreprise.

Cette définition illustre la faible implication d'un service opérationnel à la conception stratégique et ses attentes, mais également la rupture couramment admise entre conception stratégique et mise en œuvre stratégique (MOS), on retrouve l'idée de "La tête et les jambes". Pourtant, nous défendons l'idée que la MOS est porteuse de conception.

"L'équipe de vente aimeraient être d'avantage consultée pour l'élaboration de la stratégie." (biscuit/diag hori/vente)

"On est informé lorsque la stratégie devient opérationnelle. On participe très peu à sa préparation." (biscuit/diag hori/vente)

Jeffrey PFEFFER montre⁸¹⁵ comment les managers consacrent trop de temps et d'énergie à prendre les "bonnes" décisions et pas assez à organiser leur mise en œuvre. il rappelle qu'une décision ne change rien en soi.

3.2.11. Défaillance de la définition de la stratégie et de la mise en œuvre stratégique

L'attente de la fonction commerciale en termes d'implication stratégique se traduit aussi dans une forte critique de la stratégie telle qu'elle est pratiquée dans l'entreprise.

"En fait, il n'y a pas de rigueur par rapport à la définition des objectifs. L'objectif, c'est de développer l'export, mais il n'y a rien de plus précis." (métal/diag FDV)

⁸¹⁵ PFEFFER Jeffrey. *Understanding power in organizations*. California Management Review n°2, Décembre 1991, pp.29-50

"On ne peut pas tout faire à la fois, soit priorité de développement du chiffre d'affaires ou priorité de rentabilité au détriment du développement. On fait un peu les deux et on n'a pas une stratégie clairement énoncée et qu'on maintient." (g.distrib/diag hori)

Cette critique rejoue aussi le concept de pouvoir dans la mesure où le marketing et le commercial en tant que fonction interface avec l'environnement pensent détenir un pouvoir d'informations et de connaissances que n'a pas le reste de l'organisation.

Qu'est ce que le pouvoir ? Henry MINTZBERG nous propose la définition suivante⁸¹⁶ : "Le pouvoir se définit..comme étant la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels."

Le pouvoir ne se situe pas toujours où on le croit. C'est la thèse que développe Véronique ZARDET quand elle identifie la notion de "pouvoir formel" et de "pouvoir réel" et leur difficulté à être en adéquation.⁸¹⁷ . Nous développons ce point en troisième partie.

Le thème du pouvoir est largement traité dans la littérature. Ainsi Pierre MORIN présente le pouvoir⁸¹⁸ comme une composante intrinsèque des organisations et propose la relation contractuelle comme issue "réaliste et plausible dans un système de rapports de pouvoir". Il présente⁸¹⁹ "les rapports avec l'environnement" comme une source de pouvoir : "avoir des contacts avec les services périphériques, la clientèle ou les fournisseurs, être le point de passage obligé des communications, des relations, donne le pouvoir quel que soit le grade ou le statut de celui qui tient cette position."⁸²⁰.

On peut d'ailleurs avoir la même approche pour l'idée suivante : le sentiment d'être entre les mains d'un pilotage instable ou changeant peut être perçu comme une perte de pouvoir ou un pouvoir insuffisant.

3.2.12. Changement ou instabilité du pilotage

L'idée de cohérence est extrêmement forte en management. Pour schématiser, on fixe des objectifs puis on évalue l'écart avec la réalisation. La modification ou la redéfinition de l'objectif de façon unilatérale est extrêmement mal perçue, le salarié se sent piégé et sans pouvoir de négociation. Cette pratique est malheureusement fort courante et se paie par de nombreux dysfonctionnements et une grande tension sociale. Le management socio-économique préconise la contractualisation des objectifs avec support écrit signé des deux parties, évalué et remis à jour périodiquement, toujours par les deux parties.

816 MINTZBERG Henry. *Le pouvoir dans les organisations*. ÉDITIONS d'organisation, 1986, 679 p., p.39.

817 ZARDET Véronique. *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentations*. Thèse pour le doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, 472 p., Janvier 1986, p. 86.

818 MORIN Pierre. *Le management et le pouvoir*. ÉDITIONS d'organisation, 1991, 190 p.

819 Id., ibid., p.36.

820 citation de Michel Crozier 1964

"On est beaucoup axé sur les marges mais au bout de trois mois, si le chiffre d'affaire baisse, on nous dit : il faut refaire du chiffre." (g.distrib/DC)

"On nous demande que nos rayons soient garnis jusqu'au soir : on fait les commandes en conséquent, et après, on nous fait remarquer qu'il y a trop de pertes." (restau/diag magasin)

3.2.13. Développement attendu d'un service marketing

Cette idée nous renvoie au schéma organisationnel classique où l'émergence d'une fonction se cristallise (se fige ?) avec l'apparition du service comme la communication, la logistique, la qualité. Le problème de ces fonctions est qu'elles ne sont ensuite plus le problème de personne ...sauf de celles intronisées "spécialistes". Nous faisons l'hypothèse que c'est ce qui est progressivement arrivé à la fonction marketing, nous constatons que par faute d'enracinement dans l'organisation, elle s'"enkyste" et finit par ne plus jouer le rôle mobilisateur qu'elle pourrait avoir en termes de développement.

"J'aurais voulu un marketing plus puissant, plus pur qui mette à l'abri des avatars stratégiques." (info/DG)

"Il faudrait créer une fonction marketing à la délégation régionale pour pouvoir traiter les chiffres statistiques complémentaires de ceux fournis par le système de gestion." (assur)

En conclusion de ce thème, on peut souhaiter que la **fonction marketing trouve ou retrouve un rôle plus fort dans l'organisation**. Ceci afin d'optimiser la performance économique et sociale globale qui passent aussi par le **développement commercial**.

Elle doit pour cela réduire l'isolement dans lequel elle s'est confinée.

La première voie est **l'intégration avec la fonction commerciale** pour faire la synthèse des composantes opérationnelles et fonctionnelles de cette fonction.

Le deuxième axe réhabilitateur est un "**enracinement**" de la fonction marketing-commerciale dans l'organisation c'est à dire une **resynchronisation avec les autres fonctions**, particulièrement la recherche et développement, la production, la distribution.

Nous allons maintenant aborder le dernier thème qui est consacré à **l'environnement externe** de l'organisation et ses rapports avec la fonction marketing.

Figure 79 : Tableau de synthèse du thème Environnement interne.

Dysfonctionnement	Conséquences observées	Composantes de coûts cachés	Risques	Analyse en termes de spécificités de la fonction marketing/commerciale
Cloisonnement des fonctions de l'entreprise et isolement du marketing	<ul style="list-style-type: none"> - cloisonnement des services et départements, - défaut de communication entre le service commercial et les autres services, - isolement du marketing, - perception négative du marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - surtemps, - non production, - surconsommations. 	<ul style="list-style-type: none"> - perte d'image, - perte de chiffre d'affaires, - démotivation. 	<ul style="list-style-type: none"> -- le marketing commercial est tourné vers l'environnement externe (le service marketing est encore plus déconnecté que le service commercial ancré dans l'organisation par le circuit commandes) - problème de l'éloignement géographique pour les commerciaux
Tentatives de décentralisation de la fonction marketing commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - rôle de la hiérarchie insuffisant - défaillance de la répartition des rôles - manque d'homogénéité dans la définition des postes - décentralisation insuffisamment synchronisée - insuffisance du dynamisme commercial - insuffisance des procédures pour le développement commercial - nécessité du développement de la fonction commerciale de chacun - moyens insuffisants pour le développement commercial - manque d'implication dans la définition de la stratégie - défaillance de la définition de la stratégie et de la mise en oeuvre stratégique - changement ou instabilité du pilotage - développement attendu d'un service marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - surtemps. - non-production - non création de potentiel 	<ul style="list-style-type: none"> - perte d'image. - démotivation - perte d'opportunités - perte de C.A. - perte d'initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> - prégnance des modèles organisationnels - dispersion géographique - refus des outils et dispositifs synchronisateurs - volonté de prise en charge en relation avec les structures mentales des commerciaux - atrophie de l'"imagination marketing"⁸²¹

821 emprunté à LEVITT Théodore. L'imagination au service du marketing. Economica

4. L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

L'environnement externe de l'organisation est constitué de toutes les entités ou individus situés hors de l'organisation et qui peuvent avoir une relation quelconque avec elle dans une stratégie donnée.

Dans ce cadre, les idées forces sont les suivantes :

- 1/ La première idée force repose sur **tout ce qui matérialise la relation entre l'organisation et ses clients** : les hommes (rôle de l'interlocuteur), le produit, les services associés, les locaux d'accueil. Or, les personnes qui forment la force de vente sont plus sensibles aux défaillances de ces vecteurs.
La théorie socio-économique est particulièrement vigilante à l'amélioration de la gestion des interfaces : toutes ces "zones grises" où se rencontrent environnement interne et environnement externe et qui illustrent bien l'impossibilité de la rupture si couramment admise entre ces deux réalités. Il y a **continuum mais continuum fragile** car source d'interactions et de frictions, sous les regards des uns et des autres.
- 2/ La deuxième idée force est axée sur la difficulté à gérer cette **interaction entre environnement externe et environnement interne**, c'est-à-dire difficulté à répondre à la pression externe, au **décalage entre l'image interne et l'image externe** de l'organisation, à l'insuffisante réactivité à l'évolution de l'un ou l'autre des environnements et au constat d'un déphasage entre les deux pouvant être fort préjudiciable à la performance de l'entreprise.
Tous ces dysfonctionnements ont une racine commune : la **défaillance de pilotage de l'organisation dans son environnement pertinent** par rapport à la stratégie donnée. Les commerciaux, illustrant bien les aller-retour entre environnement interne et environnement externe sont plus particulièrement au fait de ces décalages. Par ailleurs ce malaise est amplifié par une écoute insuffisante de leurs remarques.
Ce thème nous renvoie directement à la proposition d'un **marketing interne et externe** que nous définirons en troisième partie.
- 3/ Enfin, les entreprises, par la voix de leurs services commerciaux ont des prémisses de mise en oeuvre **d'actions intégratrices de l'environnement externe** dans l'environnement interne ; il semble émerger deux types de propositions :
 - la **mise au jour de produits et/ou services cachés** sur lesquels peuvent s'appuyer des stratégies de développement.
 - l'**esquisse d'un partenariat avec certaines composantes de l'environnement externe** voire la contractualisation de ces rapports au delà de la relation clients/fournisseurs limitée à l'acte marchand.

Nous verrons dans la troisième partie comment ces deux notions sont prometteuses d'actions innovantes et les moyens de leur mise en oeuvre effective.

4.1. LA GESTION DE LA DEMANDE

On enregistre une vraie difficulté à gérer la pression extérieure : faut il y voir un manque de compétences, un manque d'énergie ou un lien affectif trop fort avec le client ?

4.1.1. La réponse à la demande

Les commerciaux se confrontent quotidiennement à la demande, au client et semblent la vivre comme une contrainte forte :

"On se laisse aller à la facilité. Au lieu de canaliser les demandes sur ce qu'on sait faire dans un souci de rentabilité, on crée des produits spéciaux." (restau/diag réception)

"On a un problème de formalisation du besoin : on fait beaucoup de moutons à cinq pattes." (chaudron/DI)

"S'il y a trop de clients qui posent des contraintes du type 9 heures, ça peut poser problème." (viennois/FDV)

La difficile gestion de la demande est un problème rencontré dans beaucoup des entreprises qui constituent notre base d'expérimentation.

Ainsi, au service Réception de l'entreprise A, on peut à titre illustratif donner les exemples suivants.

Source : diag restau/Réception.

* commandes supplémentaires du client parvenues à la dernière minute :
= 8 kF. en surtemps.

* commandes tardives :
= 7 kF. en surtemps.

* non respect de la clause des 24 heures de délai :
= 41 kF. en surtemps.

* commandes non prises par le client :
= 4 kF. en surconsommations.
+ 14 kF en non production.
soit 18 kF

Un autre exemple est celui de l'entreprise I où des produits sont détruits à cause d'une gestion défaillante des stocks chez le client.

Source : diag biscuit/FDV.

* surfréquence de destruction de produits périmés pour cause de gestion mal faite chez le client.
Hypothèse de surfréquence : 25 %.
Budget destruction : 269.000 FF.
soit 269.000 FF X 25 %
= 67 kF. en surconsommations.

Comme nous l'avons déjà écrit, le consommateur et sa demande ont évolué , c'est ce que nous rappelle Alfred ZEYL⁸²² : "Les clients demandent moins de produits et plus de solutions à leurs problèmes et leurs besoins.". Le processus d'achat devient de plus en plus complexe : les acheteurs sont de plus en plus exigeants (services annexes gratuits, conditions de prix, de crédit... délais très courts). Il faudra pour mieux gérer ces évolutions former les vendeurs techniquement (produit), à la gestion (leur contribution au profit), à la négociation, à la coordination avec les autres personnes.

Alfred ZEYL traite également de cette difficulté à savoir gérer la demande, ainsi nous dit-il⁸²³ "le vendeur n'est pas assez résistant ni tenace dans la négociation, notamment parce qu'il a le complexe du prix."

822 ZEYL Alfred. *Comment stimuler la Force de Vente*.op. cit. p.407

823 Id., ibid., p.126.

Devant un tel état de fait, le client est souvent évoqué comme la cause de nombreux dysfonctionnements.

4.1.2. Les perturbations créées par le client

On constate souvent une confusion entre service et adhésion sans condition à la demande, de là, des problèmes en chaîne qui peuvent perturber sérieusement le fonctionnement interne de l'organisation et qui mettent donc l'offre à un coût exorbitant.

"Je manque de méthode. On case des clients non prévus même si on prend des dispositions un mois avant : il y a la contrainte client." (viennais/diag FDV)

"La planification de la Fabrication-Intégration s'est révélée inapplicable et incohérente car les clients modifient les délais prévus dans les contrats." (info/diag hori)

La littérature traite ce thème, mais par le biais de la formation à la négociation par exemple : nous n'avons pas trouvé de document centré sur les dérives de la qualité dans la fonction commerciale-marketing. Faisons l'hypothèse qu'il y a là un gisement important de coûts (visibles et cachés) et donc de performances.

Un autre dysfonctionnement ressenti par les personnes au contact du client est le manque d'information de celui-ci concernant l'organisation ou ses produits. On parlera plutôt de défaillance de la communication externe car, hormis peut être quelques rares exceptions, il y a toujours communication externe, même réduite, même maladroite. Alors, est elle mal ciblée ? pas ou peu intelligible ? utilise-t-elle des supports inadéquats ?

4.1.3. L'information du client

Il s'agit de l'information que le client a sur la société et, donc qui participe à la perception qu'il en a.

"Les gens ne connaissent pas la diversification du groupe." (assur)

"Faute d'avoir été explicitement signalé au personnel, le nouveau vendeur passe la plupart du temps pour un parfait inconnu quand il passe à l'agence ou téléphone." (crédit)

En matière de communication externe, il existe un certain nombre de techniques : la publicité (avec différents media), la promotion, les relations publiques et depuis peu l'essor d'une technique ancienne mais jusque-là peu valorisée : le **marketing direct**.

On est obligé de remarquer actuellement une mise sur la sellette de la publicité.

Ainsi, Bernard LALANNE⁸²⁴ constate qu'après les années flamboyantes, la publicité entre en pénitence. Selon lui, tout est à reconstruire : ses prix, ses structures, ses habitudes et la confiance de ses clients. Les chiffres sont révélateurs de la flambée qu'a connue la publicité. En 1985 : 1.500 marques diffusaient 126.000 spots TV ; en 1991 : c'était 2.500 marques pour 331.000 spots. Mais, une nouvelle période semble s'ouvrir où la publicité semble devoir connaître un certain purgatoire. L'auteur invoque : l'économie à croissance nulle, le freinage général de l'investissement des annonceurs, la loi ÉVIN sur la publicité des alcools et du tabac ainsi que l'amputation des commissions d'agence sur les achats d'espace. Il y a eu trop d'excès dans les dépenses et les budgets : ainsi en 15 ans (75-90), l'économie française est passée globalement d'un indice 100 à un indice 145 (hors inflation) pendant que la publicité passait d'un indice 100 à un indice 266.

De plus, les budgets servaient d'avantage à décrocher des prix de création qu'à vendre les produits, s'y ajoutait la fascination de la télévision alors qu'il a été mis en évidence que changer le packaging ou le logo eût été largement plus profitable.

On entre dans l'ère d'un nouveau contrôle de gestion avec comme point de départ la facturation des heures. Il s'agit de fixer un taux horaire à défendre : ici et là, dans les agences de publicité, on commence à remplir des feuilles de temps. Il faut reconquérir la confiance des annonceurs. Ce qui était encore inconcevable il y a encore quelques années.

Il y a actuellement dans les entreprises un véritable souci d'efficacité : le ratio résultat/investissement se doit d'être maximisé et une exigence d'évaluation très forte en la matière se fait jour.

Or, la publicité n'a jamais vraiment su faire la preuve noir sur blanc de son efficacité. Les mesures sont imprécises.

De même Willem VERBEKE et Andy MOSMANS présentent⁸²⁵ les résultats d'une enquête menée en Hollande sur l'utilisation de la publicité et qui met l'accent sur la faiblesse de l'évaluation (prétest) avant les lancements.

Regis Mc KENNA envisage purement et simplement la disparition de la pub⁸²⁶ en arguant de l'overdose de messages qu'elle génère, des confusions qu'elle crée (pour qui Michael JACKSON fait-il de la publicité ? COCA ou PEPSI ?), de la lassitude qu'elle engendre, et son inefficacité dans certains cas (Regis Mc KENNA cite l'exemple du lancement du MACINTOSH⁸²⁷ pour lequel la publicité n'a joué aucun rôle.).

C'est suite à cette désaffection dûe à plusieurs facteurs qu'on peut constater la réhabilitation de ce qui était considéré jusqu'à présent comme le parent pauvre de la communication : la promotion. Pour Philip KOTLER, la promotion englobe : "tout stimulant à court terme destiné à encourager l'achat d'un produit ou d'un service."⁸²⁸

824 LALANNE Bernard. *La pub redescend sur terre*. L'Expansion, 18 Février/3 Mars 1993, pp 79-85

825 VERBEKE Willem, MOSMANS Andy. *Putting advertising and marketing communications strategy into practice : case of Dutch companies*. European Management Journal vol.n°10 n°1, Mars 1992

826 MAC KENNA Régis. *Le client a pris le pouvoir*. op. cit. p. 406

827 Id., ibid., p.103.

828 KOTLER, CH. et DUBOIS, Bernard. *Marketing management, analyse, planification et contrôle*. Publi Union, sixième édition, 1992, 812 p.

En 1985, Francis GUILBERT⁸²⁹ recensait les handicaps que cumulait selon lui la promotion :

- * elle était perçue comme le domaine réservée des "bateleurs, bonimenteurs",
- * sa richesse a été vite écartée au profit d'une évaluation simpliste : telle technique entraîne tel pourcentage de vente en plus,
- * il semblait difficile d'avoir une saisie fiable et complète de l'ensemble des actions
- * il était difficile de voir ce qu'elle recouvre.

GUILBERT faisait alors une proposition de réhabilitation de la promotion des ventes en partant de la constitution de bases de données et défendait la complémentarité qui existe entre publicité et promotion.

C'est aussi la thèse que défend Maurice LEVY⁸³⁰ qui fait de la promotion l'outil pour évaluer les objectifs et les plans de publicité, et pour aider à une spécification des objectifs souvent trop généraux. Par exemple, l'objectif de la publicité sera d'augmenter de 6% en un an la popularité d'une marque (préférence donnée par un client au produit de l'entreprise) par rapport à la concurrence principale parmi sa clientèle de base, celui de la promotion des ventes sera de faire pendant les 12 mois des démonstrations du produit à 40% des plus importants clients potentiels.

Il nous semble que les inconvénients présentés ici sont autant d'avantages à l'heure actuelle où l'on privilégie l'efficacité vraie plus que le "panache". Mais la promotion a su aussi se renouveler avec des techniques différentes : le Road Show par exemple qui consiste à monter une petite exposition dans un véhicule pour aller chercher le client là où il se trouve et qui a été déjà largement utilisé par des sociétés comme DIGITAL ou ROUSSEL UCLAF⁸³¹.

On verra un peu plus loin que la promotion, même si elle continue à exister en soi a été aussi relayée par le marketing direct.

Un autre mode de communication est le sponsoring qui selon Pierre SAHNOUN et Nathalie DOURY⁸³² permet de développer la notoriété de l'organisation pour un coût qui finalement est modeste : c'est un mode de communication qui semble connaître des hauts et des bas assez forts sur de courtes périodes. Il présente aussi le handicap d'une évaluation difficilement réalisable.

Un autre vecteur de communication de l'organisation est la personne au contact du client : l'**interlocuteur**.

829 GUILBERT Francis. *Pour une promotion de la promotion des ventes*. Revue Française de Gestion, Janvier/février 1985, pp.80-83

830 LEVY Maurice. *Publicité et promotion des ventes : évaluation marketing de la fonction*. Direction et Gestion des Entreprises n°132-133, mars 1992, pp.81-88

831 AUGIER Philippe. *Le road show pour mieux convaincre*. L'Usine Nouvelle n°2384, 29/10/92

832 SAHNOUN Pierre, DOURY Nathalie. *Comment chercher un sponsor, mode d'emploi*. Les guides pratiques de Juris Association, 1989

4.2. L'INTERLOCUTEUR COMMERCIAL

Les commerciaux, qui sont par définition, des interlocuteurs privilégiés défendent ce rôle avec vigueur :

4.2.1. Rôle de l'interlocuteur

L'identification d'un interlocuteur dans l'entreprise pour le client paraît être un facteur de réussite de la communication externe :

"A l'export, il ne faut pas deux interlocuteurs, ou vous allez à la catastrophe, plus c'est loin, plus c'est vrai." (métal/DC)

"On a des remarques des clients : "C'est jamais le même gars. "" (viennois/diag FDV)

On retrouve cette thèse où Vaughan JUDD⁸³³ plaide la reconnaissance du "people Power" (le cinquième P). On peut, d'après l'auteur baser une stratégie de différenciation sur cette relation client, il ajoute que cette relation implique des acteurs pas forcément reconnus comme importants par la stratégie.

Cette relation privilégiée, comme nous l'avons déjà écrit, est particulièrement valorisée dans l'acte de vente du secteur industriel.

4.2.2. Cas particulier du client industriel

La relation avec le client dans le secteur industriel, ou, plus généralement "business to business" est très personnalisée comme nous l'avons constaté dans les pages consacrées au marketing industriel.

"Si vous avez l'outillage, le client est assez prisonnier, surtout sur un vieux programme." (métal/DI)

Nous estimons qu'il n'y a pas de réelle spécificité du marketing industriel dans cette relation : il s'agit pour nous d'un invariant de la fonction commerciale-marketing avec une intensité plus ou moins forte selon les cas. On peut d'ailleurs travailler cette relation, c'est ce que propose Jacqueline PELS⁸³⁴. Elle cherche à montrer comment on peut identifier des clients

833 JUDD Vaughan C. *Differentiate with the 5th P people*. Industrial Marketing Management, vol.16 n°4, Nov 1987, pp.241-247

834 PELS Jacqueline. *Identification and management of key clients*. European Journal of Marketing n°5, mai 1992, pp.5-21

cibles. Le but est d'aider l'entreprise à définir l'équipe de marketing qui devra s'occuper de chacun de ses clients cibles par analyse du portefeuille clients dans le cas d'une situation oligopsonique (demande concentrée) comme dans le secteur automobile.

Cette relation avec le client peut revêtir des aspects très différents mais quelques situations sont récurrentes : c'est le cas de la qualité de l'accueil et des délais.

4.3. CONTACTS AVEC LE CLIENT

Nous aborderons d'abord ce thème essentiel des délais ou de l'attente qui caractérise beaucoup la relation commerciale sachant que le client potentiel, sauf exceptions (qui existent), veut tout et tout de suite.

4.3.1. Les problèmes des délais

Le délai d'attente du client est un indice de qualité du service rendu.

"Il y a un problème d'attente dans la boutique, les gens font la queue aux rayons, à la caisse, et pour récupérer leurs paquets." (restau/diag boutique)

"On est minimum de personnes, la queue s'accumule aux caisses et le client veut être servi."
(g.distrib/diag hori)

L'attente ou les délais sont des leimotiv : outre le mécontentement du client, le risque est grand de le perdre. À la perte d'image se lie presque toujours la perte de chiffre d'affaires. C'est ce qu'on peut observer dans les exemples ci-dessous.

Source : diag restau/Restaurant boutique.

* perte de clients dûe à l'attente :

2 clients par jour s'en vont faute de place disponible, sachant qu'un client consomme en moyenne 95 FF :

$$\begin{aligned} & 2 \text{ personnes X } 310 \text{ jours X } 95 \text{ FF} \\ & = 59 \text{ kF. en non production.} \end{aligned}$$

Les pertes de clients ou de chiffre d'affaires sont rarement évaluées dans les diagnostics. Pourtant, l'hypothèse de non productions élevées à cause des attentes paraît légitime.

Christopher HART, James HESKETT et SASSER W. EARL Jr traitent⁸³⁵ du problème de la relation commerciale en s'intéressant à la meilleure façon de récupérer un client déçu. Leur analyse rejoint parfaitement la nôtre, d'autant plus qu'ils utilisent des arguments très en phase avec nos propres préconisations, comme le coût d'un client perdu. Selon eux, cela coûte 5 fois plus cher à l'entreprise de remplacer un client que de le fidéliser : ainsi au CLUB MÉDITERRANÉE, le coût du client perdu est de 2400 \$ sans compter la publicité et le marketing pour le récupérer.

Or, en général, les entreprises portent plus leurs efforts sur la conquête du nouveau client. Les auteurs rappellent aussi l'importance de mesurer les coûts cachés subis par le client. Ils proposent plusieurs pistes de réflexion pour s'attaquer à ce problème.

Tout d'abord, est évoqué le problème important de récupérer le mécontent qui ne le dit pas, pour un client qui râle, 20 s'en iraient sans rien dire. Il s'agit également d'agir vite : un client qui a subi une déception en parle à 13 personnes, un client satisfait à 5. Enfin, il faut absolument montrer au client qu'on a retenu ses suggestions.

Les causes retenues par Christopher HART, James HESKETT et SASSER W. EARL Jr sont :

- * Le problème du turn over très lié à une réponse défaillante ;
- * la formation des employés souvent insuffisante ;

Ils proposent de former les employés en première ligne, leur donner l'initiative et même quelques moyens financiers pour éviter des réflexes du type : "Je vais en parler à mon directeur", des sociétés comme le CLUB MÉDITERRANÉE ou certaines compagnies aériennes semblent l'avoir bien compris.

Nous sommes de plein pied dans le développement commercial évoqué ci-dessus.

Un autre critère du contact est la qualité de l'accueil.

4.3.2. Qualité de l'accueil

L'accueil est perçu comme un facteur prépondérant de la qualité du service rendu.

"Le rôle de l'antenne en bas, c'est l'extérieur; on ne peut se payer le luxe d'avoir une image extérieure défavorable." (info/diag antenne)

"Le service réception est toujours débordé et les personnes que nous leur envoyons sont mal accueillies. Je leur ai confié un client important et 10 jours après il n'avait pas reçu le devis." (restau/diag hori)

835 HART Christopher, HESKETT James, SASSER W. Earl Jr. *Plan d'action pour récupérer le client déçu*. Harvard L'Expansion, Printemps 1991, pp.92-100

Le thème de la relation avec le client est très présent dans la littérature.

Philippe BLOCH et Ralph HABABOU écrivent⁸³⁶ "Pour réussir dans les affaires en 1992, satisfaire ses clients ne suffit plus. L'entreprise doit désormais apprendre à "enthousiasmer" le client et à devenir une "légende de service". Selon eux, le service à la clientèle est au cœur de la stratégie de l'entreprise. Ils rappellent à ce propos l'importance de l'exemplarité de la hiérarchie : on ne demande pas aux salariés d'un magasin d'être aimables avec les clients si le directeur arrive sans dire bonjour le matin.

On peut également suivre Christopher LOVELOCK⁸³⁷ qui identifie sept clés opérationnelles de la relation commerciale avec le client et des pistes d'amélioration :

- 1/ Améliorer la productivité en développant des stratégies alternatives sur le client comme changer ses horaires de consommation ou l'impliquer plus dans la production du service (self service par exemple) plutôt que d'automatiser les tâches ;
- 2/ Doser la standardisation et la personnalisation du service sachant que la première présente beaucoup d'avantages : baisse des coûts, économies d'échelles, connaissances des processus, contrôle qualité plus aisément mais aussi les inconvénients du manque de personnalisation. Christopher LOVELOCK propose la solution de personnaliser les détails (par exemple, dans un restaurant : les sauces, les garnitures) ;
- 3/ Savoir utiliser astucieusement les avantages du "batch" (traitement par lot) par rapport au traitement "à l'unité". Le batch, c'est quand il y a plusieurs clients ou produits à la fois, ce qui permet une baisse des coûts. C'est le cas du bus par rapport à la voiture, mais la technique peut s'utiliser pour des secteurs complètement différents. Il donne l'exemple d'une chaîne de restaurant (BENIHANA) qui assoit les gens par huit à une table et rationalise au mieux l'occupation des lieux ;
- 4/ Organiser au mieux les lieux et le matériel, plusieurs possibilités sont offertes :
 - la disposition par "atelier" comme à hôpital où le client va de l'un à l'autre,
 - l'organisation linéaire : c'est le cas des cafétérias,
 - le client reste à sa place comme dans un avion ;
- 5/ Optimiser la formation et le recrutement du personnel "au contact" du client ; comme c'est le cas chez McDonald's ou d'autres entreprises de restauration rapide.

836 BLOCH Philippe, HABABOU Ralph. *Le service au client : un dialogue quotidien avec l'environnement immédiat de l'entreprise*. Personnel n°335, août-septembre 1992

837 LOVELOCK Christopher. *Seeking synergy in service operations*. European Management Journal vol.10 n°1, mars 1992

- 6/ Gérer au mieux la capacité de production ou d'accueil c'est à dire traiter la plus grande quantité de l'output possible dans un temps donné. Il y a toujours une limite, le plus dur est de s'adapter aux rythmes du client avec les périodes de basses et de hautes demandes ;
- 7/ Savoir gérer les queues d'attente : c'est le problème universel du service que ce soit pour acheter des billets de théâtre, pour l'addition au restaurant, au téléphone. Une solution peut être de faire des queues séquentielles (selon les classes en avion, le mode de paiement au supermarché) ou de rendre l'attente attractive comme à Disneyland où il y a des divertissements pendant les queues aux attractions, ou encore la mise en place de téléviseurs au service après-vente chez CARREFOUR ou dans des lieux publics comme les bureaux de Poste.

Par contre, Axel JOHNE développe l'idée⁸³⁸ qu'il existe des risques associés au fait de travailler en étroite collaboration avec des clients et conseille de bien de poser la question du long terme avant de s'engager dans cette relation .

Il insiste sur le fait qu'il n'est pas suffisant de s'engager avec le client : il faut savoir aussi impliquer les sous-traitants, les fournisseurs, les associés.

Nous partageons cette analyse : il s'agit d'agir sur toutes les composantes de l'environnement pertinent et de savoir aussi reformuler la demande du client. Il ne s'agit pas de refaire la théorie du "client Roi".

On retrouve ces notions dans l'idée développée ci-après de la qualité du service associé.

4.4. MISE EN CAUSE DE LA QUALITE DU SERVICE ASSOCIE

Les commerciaux ou les personnes en contact sont extrêmement sensibles aux services associés, d'une façon plus ou moins formelle d'ailleurs, et plutôt à cause des plaintes qu'ils subissent si ce service est défaillant .

4.4.1. Mise en cause de la qualité du service proposé

On retrouve entre autres le thème de l'attente ou du délai qui est en effet un des thèmes le plus fréquemment utilisés comme argument de vente : cette importance est bien évidemment liée à un rythme de vie de plus en plus trépidant où de plus, chaque moment doit être utilisé et bien utilisé qu'il s'agisse de travail ou de loisirs.

"On a d'énormes problèmes de livraison, on commande 20 unités, on nous en livre 5 : c'est une perte de vente, de clients, d'image." (g.distrib/DC)

838 JOHNE Axel. *Don't let your customers lead you astray in developing new products.* European Management Journal, Vol. n°10 n°1, Mars 1992, pp.80-84

"Quand il n'y a pas de prix sur les articles, je suis obligée d'utiliser la clochette pour appeler quelqu'un de la caisse centrale qui va aller au rayon mais le client laisse l'article la plupart du temps." (g.distrib/diag supermarché)

On peut voir le problème de la mauvaise qualité du service avec deux composantes :

- le coût de la gestion des réclamations,
- le coût du surtemps passé en régulation.

Les exemples ci-dessous en sont l'illustration.

Source : diag E.

* réclamation des sociétaires par courrier.

Temps de traitement :

$$\begin{aligned} 14 \text{ courriers par jour} \times 3 \text{ minutes} &= 147 \text{ heures par an} \\ &= 16 \text{ kF. en surtemps.} \end{aligned}$$

Source : diag H/Supermarché.

* réclamation client dans le magasin.

Occurrence : 3 fois par semaine, 10 minutes à chaque fois.

$$\begin{aligned} (10/60 \text{ minutes}) \times 3 \text{ fois par semaine} \times 46 \text{ semaines} \times 5 \text{ personnes} \times 125 \text{ FF} \\ &= 14 \text{ kF. en surtemps.} \end{aligned}$$

André COUPET⁸³⁹ propose une modélisation de la rentabilité du traitement des plaintes (Figure 80) et les comportements du consommateur face au service proposé (Figure 81).

D'autres problèmes touchant à la qualité de la prestation sont évoqués, les plaintes et les dysfonctionnements sont enregistrés. Il ne s'agit pas encore de véritable remise en cause : qui a dit que la qualité (commerciale entre autre) était l'affaire de tous ?

⁸³⁹ COUPET André. *Le service à la clientèle de la stratégie de marketing à la gestion de la qualité*. Gestion n°4, Novembre 1990, pp.27-36

Figure 80 : Rentabilité d'un système de traitement des plaintes.

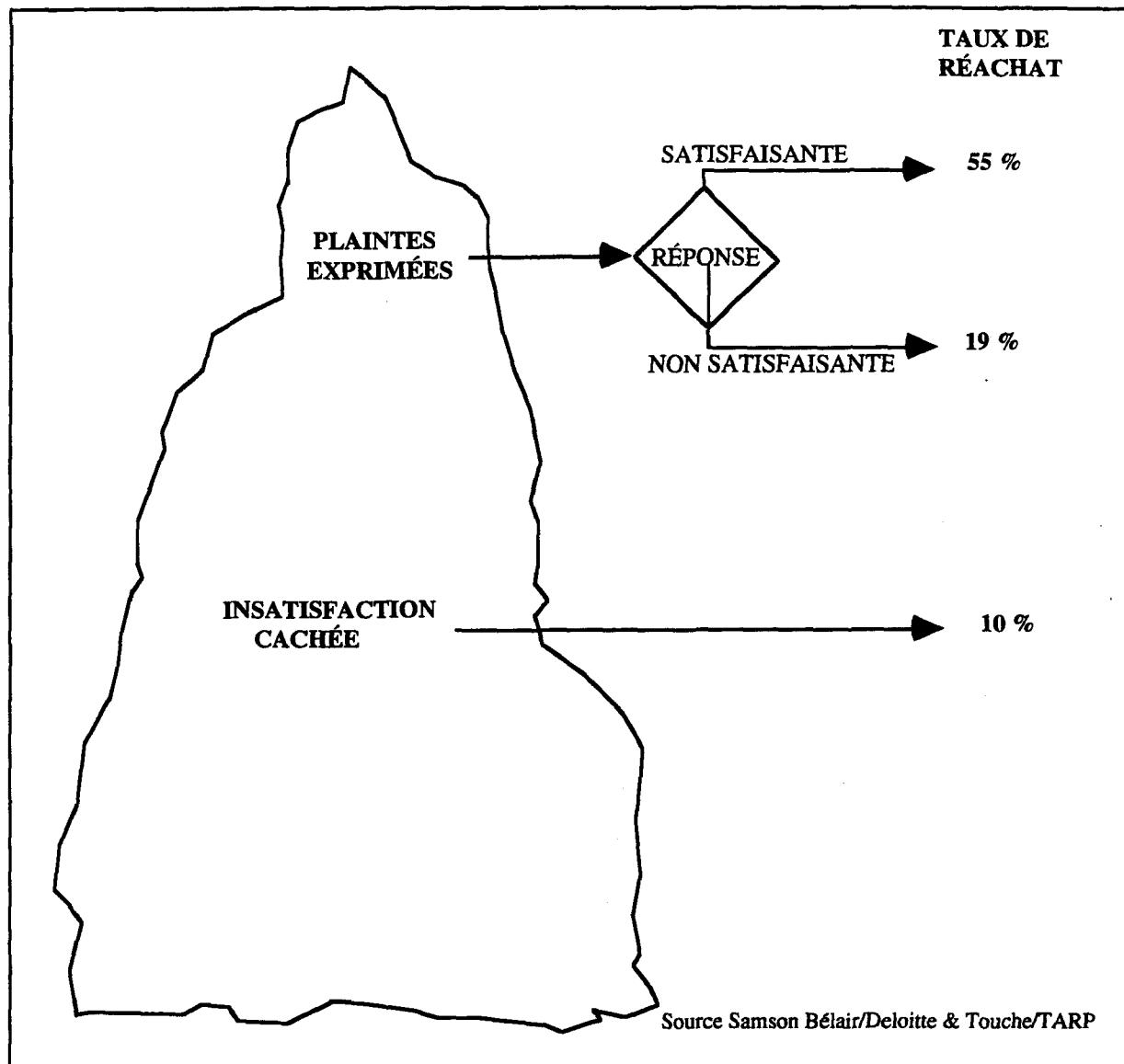


Figure 81 : Les moments de vérités vus par le consommateur.

Une étude américaine (U.S. Direct Selling Education Foundation) a mis en lumière certains faits touchant la fidélité et la satisfaction des consommateurs. Les voici :

- Il faut cinq fois plus de temps, d'effort et d'argent pour attirer un nouveau client que pour garder un client.
- 96 % des clients insatisfaits ne disent rien, mais 90 % d'entre eux n'achèteront plus au même endroit.
- Les consommateurs insatisfaits racontent leurs déboires à au moins 13 personnes.
- Les consommateurs satisfaits font état de leur satisfaction à au moins 5 personnes.

Les remises en cause portent sur la qualité du produit, la qualité de l'accueil, la qualité du service.

"La qualité de la prestation à la clientèle se dégrade, ce qui induit un certain mécontentement chez les clients." (info/diag antenne)

"Aujourd'hui, on avait commandé un casino pour une cliente : on n'a pas été livré et elle est repartie sans rien." (restau/diag boutique)

"On reçoit la marchandise; il manque parfois la moitié. C'est arrivé souvent pendant les rois, on perd la vente mais c'est aussi une question d'image, de relations avec le client qui se dégradent." (viennois/diag FDV)

"Mécontentement du client lié à une mauvaise vérification des dossiers" (crédit)

Nous abordons maintenant ce que nous distinguons comme les "services annexes" et qui pourrait être traduit comme le "plus" du service associé à la prestation ou au produit.

4.4.2. Les services annexes

Le développement de services annexes peut être le vecteur d'une stratégie commerciale attractive.

"A neuf heures le matin, le parking est plein. Les gens qui travaillent à Paris mettent leur voiture et la reprennent le soir. Alors les clients viennent, tournent dans le parking et partent ailleurs." (g.distrib/diag hori)

"Quand un client entre avec un chien, personne ne dit jamais rien." (restau/diag boutique)

Henri GIBIER et Claude VILLENEUVE constatent⁸⁴⁰ que de plus en plus le service dans le produit est un critère d'achat et demandent: "à quoi sert d'économiser 2FF sur un paquet de nouilles si la file d'attente aux caisses vous fait perdre une demi-heure ?". Selon eux, "Le prix fut longtemps le cheval de bataille de la Grande Distribution. Avec 3 millions de chômeurs en toile de fond, n'est-on pas arrivé au stade où le bonheur du consommateur fait parfois le malheur du salarié ? Pourquoi afficher des tee shirts à 50 F hier, 20F aujourd'hui si au passage l'industrie de la maille perd des centaines d'ouvriers qui eux n'achètent plus du tout ?

Car les vendeurs ont un peu oublié que le consommateur est aussi un contribuable, un salarié, un citoyen..."

⁸⁴⁰ GIBIER Henri, VILLENEUVE Claude. *Le consommateur éclaté*. L'Expansion, 6 Mai/16 Juin 1993, pp.54-59

Cette réflexion rejoint l'analyse de Henri SAVALL⁸⁴¹ sur la remise en cause de l'homme "éclaté" entre ses rôles de consommateur, de producteur et d'individu dans la société, à la base de la théorie socio-économique. Il faut rendre son intégrité à l'individu en réinventant le travail pour mieux l'intégrer à notre vie.

De la même façon, Arthur D. LITTLE⁸⁴² présente le rôle du service dans la vente. Il a mené des enquêtes pendant 12 ans sur l'importance relative des facteurs de satisfaction : il y a 12 ans, la qualité en premier rang, le prix en 2ème, le service en 3ème. Depuis 3 à 4 ans : la qualité est numéro 1, le prix et le service ensuite au même niveau. Les clients acceptent même de payer un peu plus cher pour avoir un peu plus de service ou de qualité.

Sandra WANDERMEWE⁸⁴³ préconise de s'appuyer sur le service associé pour améliorer la relation commerciale. Elle propose le concept de "cycle d'activité du client", il s'agit de mettre à plat ce cycle d'activité : par exemple de la maison à l'aéroport et à chaque étape, de faire un mini-diagnostic et voir ce que la société propose comme solution.

Des entreprises ont mis en place des systèmes d'écoute du consommateur, Thomas MILLER cite⁸⁴⁴ ainsi le cas d'une entreprise de micro-informatique qui réalise une étude de marché en continu basée sur le feed back des clients : nous verrons que les pratiques de remontées d'informations préconisées et outillées par le management socio-économique aboutissent à des réalisations similaires.

Nous observons, avec ces phrases témoins, le refus de la rupture entre produit et service : nous nous situons une fois de plus sur un continuum qui va du service "pur" au produit seul. De la même façon, Regis Mc KENNA analyse bien⁸⁴⁵ "l'effacement de la ligne de partage entre produit et service", en citant les exemples du secteur informatique qui vend à 75% du service, de MONOPRIX dont le service est de vendre dans un lieu unique des milliers de produits classés par rayons, ou de la notice d'utilisation du téléviseur, ou encore de l'information nutritionnelle du yaourt. Les personnes rencontrées en ont conscience et le disent.

Un autre service associé qui mérite d'être traité à part entière tant il est important est le service après-vente, au sens large du terme qui englobe toutes les relations entre offreur et acheteur une fois la vente effectuée.

4.4.3. S.A.V. - suivi

Le service après-vente fait partie du cycle de vente/achat.

841 SAVALL Henri. *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Nouvelle édition augmentée DUNOD, 1989, 275 p.

842 SHYCON Harvey N. *Improved customer service : measuring the payoff*. The Journal of Business Strategy, Janvier Février 1992, pp.14-17

843 VANDERMEWE Sandra. *The market power is in the services : because the value is in the results*. European Management Journal, n°4; décembre 1990, pp.464-473

844 MILLER Thomas. *A customer's definition of quality*. The Journal of Business Strategy, janvier-février 1992

845 MAC KENNA Régis. *Le client a pris le pouvoir*. op. cit. p. 406

"Nous ne pouvons nous séparer de notre sociétariat. Il faut vendre ce dont les gens ont besoin et assurer un suivi très efficace. La politique commerciale, oui, à condition de faire du sur-mesure." (assur)

"Le service après-vente ne va pas car ce n'est pas bien réparé, et comme certains produits électroménagers sont de mauvaise qualité, les ventes ont beaucoup baissé." (g.distrib/diag hori)

André COUPET⁸⁴⁶ analyse les problèmes du service après vente en relations avec les consommateurs en s'appuyant sur une enquête menée à Montréal en 1989. Il constate que le service après vente cumule les handicaps suivants :

- * Il est mal perçu dans l'entreprise (ou comme un mal nécessaire),
- * L'ensemble des employés sont indifférents à la satisfaction du client,
- * La direction est très éloignée du client (malgré un discours souvent différent),
- * Le client apporte son lot d'obstacles : exigences, manque de sensibilité au personnel, tendance à généraliser, ingratitudo,
- * Le département en lui même n'est pas connecté au reste de l'entreprise et reste orienté sur des objectifs trop étroits : informer et éduquer le consommateur, gérer les plaintes, s'occuper des relations avec les associations de consommateurs. Pour l'auteur, sa mission doit être centrée sur la satisfaction totale du client avec 6 axes :
 - engagement de l'équipe de direction,
 - renforcement du pouvoir à la base (formation/confiance/critère de qualité du service...),
 - évaluation du service,
 - communication,
 - implication des fournisseurs,
 - organisation du département (au cœur de la division marketing).

On peut noter que le service après vente est très directement perçu comme un moyen de fidéliser le client. Il est porteur comme les autres services associés de l'**image de marque de la société.**

Nous allons traiter très largement ce thème de l'**image de l'organisation** qui nous semble à la fois vécu de façon très intense et polémique dans les organisations rencontrées, abondamment analysé dans la littérature qu'elle soit de recherche ou de diffusion, et enfin très représentatif du marketing innovant que nous proposerons en troisième partie .

846 COUPET André. *Le service à la clientèle de la stratégie de marketing à la gestion de la qualité.* op. cit. p. 442

4.5. L'IMAGE DE MARQUE DE L'ORGANISATION

Nous allons traiter ce thème sous l'angle de la rupture que nous avons rencontrée entre image perçue de l'intérieur et image externe de l'organisation.

4.5.1. L'image perçue de l'intérieur

L'image interne de l'entreprise est souvent perçue négativement ou au moins remise en cause.

"Les gens disent qu'ils avaient une vue poussiéreuse de l'entreprise." (assur)

"Nous n'avons pas acquis la qualité de présentation de la table. En tant que professionnel, on se rend compte que ce n'est pas au niveau de ce que l'on pourrait proposer."(restau/diag restaurant)

La littérature est extrêmement abondante sur ce sujet. Nous la balayerons pas de façon exhaustive d'ailleurs mais en l'organisant autour de trois axes : les **pratiques existantes**, l'**analyse du décalage entre perception interne et diffusion externe** et les **propositions** pour le réduire.

4.5.1.1. Les pratiques existantes

Comment est mise en oeuvre la **communication interne** dans les entreprises ? On peut être doit on parler de marketing interne tel que le définit Christian Michon⁸⁴⁷ : "Démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise permettant à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées, des projets ou des valeurs utiles à l'entreprise, de communiquer par le dialogue avec les salariés pour qu'ils puissent choisir librement et en fin de compte favoriser ainsi leur implication dans l'entreprise.". Pour Jacqueline CAROF, Directrice Générale de GMV : le but du marketing interne est la satisfaction du client par une action auprès du personnel.

Pour les partisans du marketing interne la communication interne n'est qu'un moyen, une composante du mix. Les autres éléments sont l'intéressement et la formation.

Selon une enquête INSEE de 1987, pour 2200 entreprises, 59% ont un service de communication interne et à partir de 500 salariés, on a une chance sur 2 d'en trouver un. Dans 79% des cas, la communication interne vient en plus d'une fonction principale qui peut être Directeur des Ressources Humaines, Directeur Général, Directeur de la communication.

⁸⁴⁷ BRUNET Christophe. *Le marketing commence à l'interne*. Medias Marketing, n°12, mai 1990, pp.8-14

Les directeurs marketing peuvent aussi être en charge du marketing interne, c'est le cas du directeur marketing de GSI, ce qui pose le problème d'une éventuelle concurrence entre Directeur du Marketing et Directeur des Ressources Humaines, et des problèmes de transpositions des techniques marketing, pas forcément adaptées à l'environnement interne.

Nigel PIERCY et Neil MORGAN traitent du même thème⁸⁴⁸. Selon eux, le marketing interne peut être envisagé de deux façons : le pendant du marketing externe avec une duplication des méthodes mais , il peut constituer aussi une nouvelle approche du pouvoir dans l'organisation, la politique de l'organisation et la culture.

Nous nous inscrivons en faux contre ces pratiques d'assimilation de concepts ou de techniques : on ne peut plaquer que de façon abusive les méthodes marketing sur l'environnement interne. Il est complètement artificiel de parler de "marché interne" comme c'est souvent le cas. Selon nous, les salariés sont partie prenante du processus de production et de diffusion du produit, du service et de l'image, ils sont co-producteurs et acteurs de marketing. Nous n'accepterons donc que le terme de "communication interne" pour désigner les messages internes destinés à l'information et la motivation des personnes de l'organisation.

Mais, il faut bien constater que la communication interne a du mal à paraître légitime. C'est ce que constate l'auteur⁸⁴⁹ qui montre que trop souvent la communication interne n'est que le support d'une information descendante.

Une enquête menée par les étudiants du DUIIM⁸⁵⁰ à l'Université Lumière LYON 2 auprès de directeurs de la communication interne (TCL, Satolas, CCIL) montre également un manque de savoir faire et des problèmes existentiels chez ces personnes.

Nigel PIERCY et Neil MORGAN citent⁸⁵¹ une enquête menée au Royaume Uni auprès de 200 entreprises : il en ressort que le marketing interne même s'il est une réalité perçue par l'encadrement n'a aucun statut opérationnel. Les auteurs parlent du "internal marketing gap".

Jean-Yves CAPUL fait le constat⁸⁵² que la communication interne a une légitimité moins bien assurée que son versant externe et souligne l'ambiguité de la justification : "on assiste à l'émergence et au développement d'une activité qui paraît déterminante, qui semble pourtant, paradoxalement, avoir toujours existé, et pour laquelle, on ne sait finalement pas grand chose."⁸⁵³.

Les raisons de cette émergence sont pour l'auteur l'apparition de contextes professionnels ou les productions ne sont ni spécifiées ni bien connues (comme les projets), qui exigent une très forte autonomie (coordination accrue). On assiste alors à l'émergence d'une nouvelle forme de rationalité dans les entreprises (différente du modèle taylorien) avec deux caractéristiques qui sont :

848 PIERCY Nigel, MORGAN Neil. *Internal marketing : the missing half of the marketing programme.* Long Range Planning n°2, avril 1991, pp.82-93

849 C.L. La communication d'entreprise fait sa glasnost. Science et Vie Economique, n°75, septembre 1991, pp.52-55

850 Rapport pour le Diplôme Universitaire Image Identité Mémoire, étudiants Lyon 2, sous la Direction d'Isabelle BARTH.

851 PIERCY Nigel, MORGAN Neil. *Internal marketing : the missing half of the marketing programme.* op. cit.

852 CAPUL Jean Yves. *Les communications dans les organisations.* Les Cahiers Français n°258, pp.45-48

853 Id., ibid., p.45.

- * **l'ambiguité de la forme** : confusion entre les informations du système d'informations (ensemble des informations qui sont le contenu même de l'activité productive) et les informations concernant la vie au travail ;
- * **l'ambiguité de la communication externe** reposant sur la "magie publicitaire" avec la communication interne reposant d'avantage sur l'intelligence et la raison.

Ce décalage, cette absence de savoir faire (et peut être de légitimité) semble à l'origine des nombreux dysfonctionnements que nous allons analyser maintenant.

4.5.1.2. Les dysfonctionnements de la communication interne

Le dysfonctionnement majeur est ce que Dominique MESGUISCH décrit⁸⁵⁴ comme le **paradoxe de la sophistication et du développement de la communication externe et du retard de la communication interne**. Il cite le cas de la SNCF qui a subi en Janvier 1986 deux semaines de grève qui suivaient une campagne de communication externe sans communication interne. Et qui persévere, si l'on peut dire avec son slogan :"À la SNCF : tout est possible". Pour Christian LEMOINE du CRECI (Centre de Recherches et d'Études sur le Comportement Industriel), ces images diffusées dans le public ne sont pas assises sur une réalité interne : "elles véhiculent des notions de dynamisme, de service et de convivialité et cachent tous les blocages internes". Il généralise⁸⁵⁵ : "Toute communication mal gérée débouche sur un risque social.".

Un autre exemple d'erreur peut être une sponsorisation basée uniquement sur les goûts sportifs, par exemple, des dirigeants.

Certaines entreprises ont compris les risques comme CASINO, qui reprend sa campagne "nous distribuons la qualité, c'est un choix" dans le journal interne du groupe.

Lionel BRAULT⁸⁵⁶ traite du problème de la gestion de l'image et cite les effets pervers de campagnes comme celles du CRÉDIT LYONNAIS : "le pouvoir de dire oui", de CONNEXION : "des mecs qui en ont", de PRISU : "et hop PRISUNIC !".

Il recense des risques de distanciation (repli), de dissonance (aigreur, agressivité), de dénégation, de désimplication (refus d'initiatives) de la part des salariés.

Il propose huit catégories de campagnes à effets pervers :

854 MESGUISCH Dominique. *Communication interne-externe, même combat*. Science et vie économique n°31, septembre 1987, pp.60-65

855 Id., ibid., p. 62

856 BRAULT Lionel. *La Com, la communication d'entreprise au delà du modèle publicitaire*. DUNOD, 1992

- celles qui sont décalées par rapport à la culture de l'entreprise,
- celles qui illustrent uniquement les préoccupations des publics externes : "Bougez avec LA POSTE",
- celles qui véhiculent des promesses non tenues ou intenables : ("oui, merci", "la force de l'équilibre"),
- celles qui ne prennent en compte qu'une partie de l'entreprise : "des mecs qui en ont",
- celles qui renferment des promesses difficiles à tenir ("et hop PRISUNIC", "la chimie du coeur" de ORKEM),
- celles qui sont génératrices de questions ou de préoccupations pour l'avenir ("bougez avec LA POSTE"),
- celles qui sont difficiles à porter ("PERRIER, c'est fou", "ticket chic et ticket choc"),
- celles qui véhiculent des promesses difficiles à tenir par rapport au client ("on trouve tout à la SAMARITAINE", "la vie de pacha" de FOREST HILL).

On mesure sans peine les tensions qui peuvent se créer dans de tels cadres. C'est le travail qu'a fait Véronique ZARDET⁸⁵⁷. Elle y montre les défaillances de la communication interne à partie de cas d'expérimentation et fait des propositions d'expériences innovantes réussies.

Véronique ZARDET retient que ces défaillances reflètent un manque de considération de l'homme au travail ; elle constate ainsi une véritable incapacité de l'entreprise d'entendre et de prendre en considération les problèmes de qualité de fonctionnement et l'absence, quand l'information ascendante existe, de traitement de ces informations.

Véronique ZARDET met en évidence les conséquences économiques de ces défaillances de communication et les répercussions sur le client.

De la même façon, Michel VILLETTE⁸⁵⁸ s'attache aux chiffres et parle à propos de certaines opérations de: "dépenses somptuaires et langue de bois". Il situe le coût de la communication interne dans les grandes entreprises au dessus de 1000 FF par salarié et le compare avec le budget culturel annuel moyen d'une famille qui était en 1985 de 3000 FF.

Gérard DONNADIEU⁸⁵⁹ reprend l'analyse de Michel VILLETTE qui définit deux conceptions de la communication interne :

- la conception balistique qui consiste à faire passer les messages de la Direction à une "cible" interne,
- la conception maïeutique qui doit favoriser l'éclosion puis l'entretien du consensus Direction/salariés.

857 ZARDET Véronique. *Communication dans les entreprises : les défaillances observées, résultats de recherches expérimentales*. BRISES n°17, Revue de l'INIST, pp.19-26

858 VILLETTE Michel. *La communication interne d'entreprise : stratégies amicales et inamicales*. Revue Française du Marketing N°120, 1988

859 VILLETTE Michel. *La communication interne dans les entreprises : stratégies amicales et stratégies inamicales*. Revue Personnel n°311 -Janvier 90.in DONNADIEU Gérard. *Le système de communication interne de l'entreprise*. Personnel n°318, Octobre 1990

C'est malheureusement la première conception qui est le plus fréquemment rencontrée. Elle provoque alors le problème de la communication paradoxale c'est à dire qu'elle transmet une injonction et son contraire et met le récepteur en situation de double contrainte (double bind) ce qui produit du trouble, de l'incertitude d'où une inhibition de l'action et des réactions d'évitement.

La frontière entre l'interne et l'externe est elle si marquée ? Bruce PFAU, Denis PETZEL et Andrew GELLER nous rappellent bien que non⁸⁶⁰. La défaillance de la relation client-fournisseur interne peut affecter la satisfaction du client externe.

Comment équilibrer les attentes de ceux qui sont dans l'entreprise et ceux qui se manifestent à l'extérieur ?

Pour Michel VILLETTÉ⁸⁶¹ quatre périls sont à éviter :

- croire que le public interne est captif (il s'agit d'éviter les abus de pouvoir, l'entreprise n'étant pas une secte religieuse),
- oublier qu'il est très au fait des sujets dont on lui parle,
- ne pas tenir compte du fait qu'il aime vérifier dans des brefs délais ce dont on lui parle,
- et , enfin, ne pas se rappeler que le public a de la mémoire.

Que peut on maîtriser dans ce processus plus ou moins volontaire, plus ou moins conscient qu'est la construction d'une image ?

Gilles MARION⁸⁶² fait la distinction entre :

- * l'image déposée qu'il définit comme l'ensemble des opinions plus ou moins struturees que l'on rencontre à son propos,
- * l'image voulue qui provient des valeurs déclarées par le noyau stratégique (publicitaire, management stratégique),
- * l'image diffuse qui résulte du discours tenu parfois sur l'entreprise.

C'est bien la mise au diapason de ces trois images, si l'on accepte cette typologie, qui doit être recherchée.

Trop souvent la publicité institutionnelle s'apparente au NOREN qui était autrefois le rideau qui fermait les boutique des marchands au Japon et portait en lettres énormes le nom du propriétaire : symbole de l'honorabilité et de la réputation du marchand au Japon⁸⁶³. Quelle réalité cachait le rideau une fois retombé ?

860 PFAU Bruce, PETZEL Denis, GELLER Andrew. *Satisfy your internal customers*. The Journal of Business Strategy, Novembre/Décembre 1991, pp.9-13

861 VILLETTÉ Michel. *La communication interne d'entreprise : stratégies amicales et inamicales*. op. cit.

862 MARION Gilles. *Les images de l'entreprise*. Les ÉDITIONS d'Organisation, 1989, 156 p.

863 RICHARD Michel, CHARLES François René, GONZALEZ Josse Antonio, PENET Isabelle. *Publicité institutionnelle et gestion du personnel*. Personnel n°318, Octobre 1990

Nous allons maintenant examiner ce qu'on peut retenir comme propositions.

4.5.1.3. Les propositions

Nous proposons, tout d'abord, des comparaisons : les Américains et Japonais investissent à chiffre d'affaires égal 10 fois plus que les Français dans leur politique de communication interne. Les pratiques sont différentes aussi, en France, le budget est affecté à la communication externe une fois le produit réalisé ; en Allemagne ou au Japon, le budget va en partie à la communication interne tout au long de la fabrication.

Michel GALIANAT MINGOT se centre⁸⁶⁴ sur le rôle de l'information dans l'entreprise et cite le cas de sociétés japonaises où elle semble circuler naturellement (il a mené une étude chez SONY). Pour lui, au Japon : "L'information est dans l'entreprise l'analogie de l'eau dans la nature", c'est une "valeur culturelle". La Direction joue un rôle exemplaire, il n'y a pas d'informations confidentielles, le recrutement tient compte de la capacité à communiquer.

Ce qui élimine de façon évidente l'obligation d'institutionnaliser des fonctions de "communication" ou de les donner un rôle de pilotage.

Monique LEJEUNE⁸⁶⁵ présente de nombreux cas de communication interne réussie ou au contraire complètement ratée. Après avoir remis en cause l'inefficacité du projet d'entreprise qualifié de "cautère sur une jambe de bois". Elle présente l'intérêt et l'essor que prend aux USA le "management by wandering about" (MBWA), dans la droite ligne des pratiques japonaises où l'on estime qu'un patron doit passer 70% de son temps avec ses collaborateurs. L'auteur montre l'ambiguité de la communication interne dans les entreprises françaises où elle n'a pas vraiment trouvé sa place (gérer l'information objective en étant l'organe officiel de la Direction Générale). Monique LEJEUNE propose un tableau qui réunit les différents courants organisatoinnels en matière de communication interne (voir Figure 82).

864 GALIANA MINGOT Michel. *La communication dans l'entreprise : une dimension de sa culture*. Personnel n°335, août-septembre 1992

865 LEJEUNE Monique. *Un regard d'ensemble sur le marketing des services*. Revue Française du Marketing N°121, 1989

Figure 82 : Les différents courants organisationnels en matière de communication interne.

Courant de pensée	Courant des Relations Humaines	Courant de l'identification à la Cité	Courant "commercial"	Courant "conflictuel"
Pourquoi informe-t-on le personnel ?	Pour lui manifester de la considération et pour le sécuriser.	Pour le traiter en citoyen.	Pour lui "vendre" l'entreprise.	Pour occuper le terrain social.
Qui est l'informateur principal ?	La Direction.	Le "journaliste" de l'entreprise.	La Direction, les Relations Publiques.	Le Direction, la Direction des Relations Sociales.
Qui est le destinataire privilégié ?	L'individu.	L'individu / citoyen.	L'individu / acheteur.	Le salarié.
De quoi parle-t-on principalement ?	De tout et de rien, à la seule condition que cela soit bien.	De la vie de l'entreprise, du fonctionnement des diverses instances.	De l'entreprise comme "produit".	De ce que disent les syndicats, de l'actualité juridique et sociale.
Contenu général de l'information ?	"Le journal de l'actualité heureuse".	"En direct de Matignon".	"Le poids des mots, le choc des photos".	"Droit de réponse".

L'auteur fait ensuite le recensement des moyens techniques : affichage (décrié mais très efficace), journaux (CITROEN), radio (UAP) et même TV (GMF) ou autres flash téléphonés, réseau informatique avec messagerie, minitel⁸⁶⁶.

D'autres réalisations existent comme à l'AÉROSPATIALE avec une manifestation culturelle sur "la mémoire de l'usine", ou le réseau TV chez ELF ou encore le livret d'accueil de CARREFOUR. Un article⁸⁶⁷ qui présente l'exemple d'AIR FRANCE avec l'élaboration du plan de cette entreprise publique et son choix d'une politique de décentralisation et d'information nous laisse cependant sceptique sur les évaluations "à chaud" des pratiques en ce domaine : l'exemple d'AIR FRANCE est maintenant à passer dans la catégorie des communications internes ayant échoué.

Des propositions d'évaluation existe, c'est le cas de celle de Lionel BRAULT⁸⁶⁸. Elle présente les étapes suivantes :

- * un audit de la culture ;
- * un planning en trois dimensions (image rendue, image perçue et image voulue) ;
- * l'organisation des moyens :
 - optimisation du budget communication,

866 On peut ajouter à cette liste BARAILLER Antoine, FADDA Didier, PERRET Joannès. *La B.D. dans la communication interne de l'entreprise*. Personnel n°318, Octobre 1990.

867 GUIRIC Jean-Claude, THYREAU Alain. *Planification et communication : l'expérience d'Air France*. Revue Française de Gestion, n°49, décembre 1984

868 BRAULT Lionel. *La Com, la communication d'entreprise au delà du modèle publicitaire*. DUNOD, 1992

- mix planning,
- * la création et gestion des images :
 - concept planning,
 - schéma directeur d'image,
- puis l'analyse des écarts :
 - image rendue/image voulue (volonté/réalité),
 - image rendue/image perçue (décalage perceptuel),
 - image voulue/image perçue (écart culturel).

Cette méthode a le mérite de vouloir partir de l'expression des salariés avant de formuler une offre, et de la mettre en oeuvre pour évaluer ses impacts ensuite, même si les outils à utiliser ne sont pas décrits ou si les indicateurs sont absents. Nous y voyons tout de même un lien de parenté avec nos pratiques de diagnostic / effet miroir qui permet une écoute active des acteurs de l'organisation.

Enfin une proposition qui nous semble extrême : celle de Gilbert HARREL et Matthew FORS⁸⁶⁹ qui proposent l'idée de créer des marchés internes et de mettre ces unités en concurrence avec l'extérieur (ou entre elles). Ils y voient, comme avantage, la plus grande sensibilité au prix. L'article propose le témoignage du président de ALCOA SEPARATIONS TECHNOLOGY Inc., John STARR. Selon lui, "la société se laissait aller dans son "cocon" et chaque fois que les coûts augmentaient, on envoyait la force de vente et le marketing répercuter la hausse". Depuis, avec l'organisation en unités internes, on constate une nouvelle prise de conscience du client (que la société avait perdu de vue).

Notre diagnostic nous permet de voir que le décalage de l'image qui perturbe tant les salariés, c'est aussi de façon très quotidienne les locaux dans lesquels ils travaillent et où ils accueillent leurs clients.

4.5.2. Inadaptation des locaux ou des structures techniques pour bien servir la clientèle

Les locaux et leur équipement ont une double fonction d'accueil du client et de lieu de travail des personnes "au contact". Ils prennent donc une part importante dans l'évaluation que clients et vendeurs font de l'entreprise.

"Les sociétaires qui nous appellent sont mis en attente automatiquement sans être avertis. Pour eux, ça sonne et pas pour nous. Ils appellent ainsi plusieurs fois." (assur)

"La climatisation, le chauffage, on a toujours des problèmes. L'été dernier, les clients transpiraient à grosses gouttes." (restau/diag restaurant)

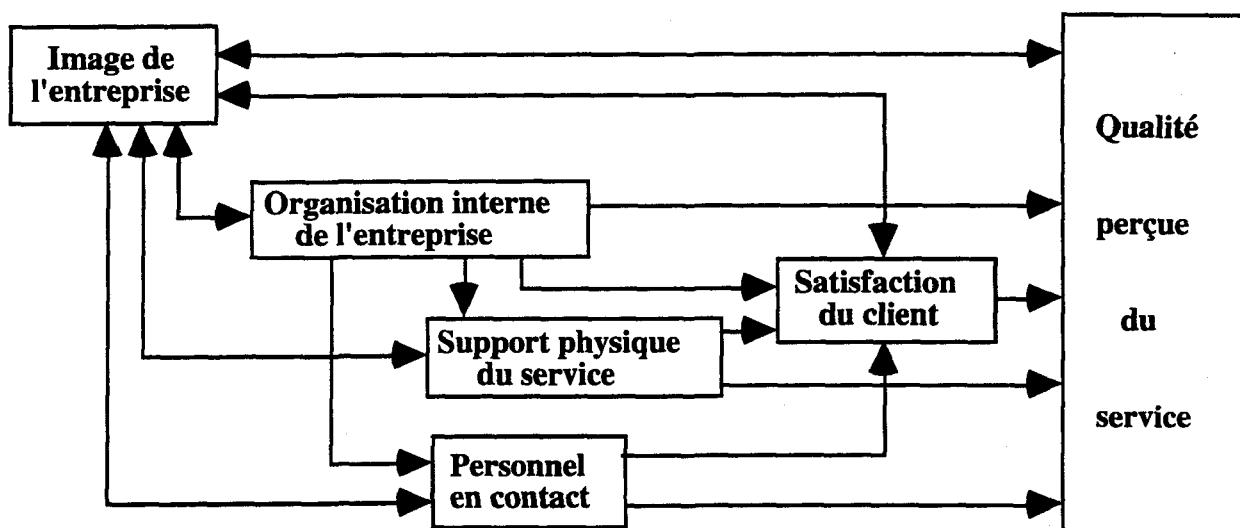
⁸⁶⁹ HARRELL Gilbert D., FORS Matthew F. *Internal marketing of a service*. Industrial Marketing Management 21, 1992, pp.299-306

"Les clients se demandent où ils mettent les pieds car il y a des cartons partout, de la poussière, et ils pourraient penser que ce qu'ils achètent est traité pareil." (g.distrib/diag hori)

MaryJo BITNER⁸⁷⁰ met en évidence que l'image de l'entreprise passe par les employés et également les structures techniques en contact avec le client. Elle cite le cas d'une agence de voyage et l'image qu'elle donne aux clients en fonction de son aménagement.

Le schéma suivant, adapté de EIGLIER et LANGEARD⁸⁷¹ résume les circuits et les liaisons entre image et support physique.

Figure 83 : Le modèle conceptuel de la qualité de services
(adaptée de EIGLIER et LANGEARD).



La défaillance du marketing interne se traduit peut être aussi dans la surdité des dirigeants à des aspects comme les conditions de travail de leurs employés.

4.5.3. Non prise en compte des conditions de travail des commerciaux

Nous ne parlons pas ici de la sécurité mais de confort ou de bien être à se retrouver sur son lieu de travail, qui apparemment est jugé superflu par certaines directions mais participe de façon évidente à la motivation des salariés et à l'image qu'ils diffusent de leur entreprise.

"La Renault 11 diesel est très bruyante, on ne peut pas écouter la radio, pourtant, on passe notre vie dans la voiture. (biscuit/diag FDV)

⁸⁷⁰ BITNER Mary Jo. *Evaluating service encounters : the effect of physical surroundings and employee response.* Journal of Marketing n°2, avril 1990, pp.69-82

⁸⁷¹ NGUYEN, Nha. *Un modèle explicatif de l'évaluation de la qualité d'un service : une étude empirique.* Recherche et Applications en Marketing, n° 2, Avril 1991, p.83-97.

Outres les risques importants qu'elles engendent, les structures physiques défectueuses sont à l'origine de nombreux coûts cachés. :

- * **démotivation pour l'environnement interne,**
- * **mauvaise image donc perte de clientèle.**

On peut trouver quelques exemple ci-dessous.

Source : diag biscuit/FDV.

* Utilisation du minitel comme support de communication.

Recopie du minitel : 1 heure par semaine pour 70 personnes soit :

44 heures par an par personne X 116 FF = 5.104 FF par an par personne
soit **357 kF.** pour 70 personnes en surtemps.

Source : diag biscuit/FDV.

* Recherche de téléphone (pas de téléphone de voiture).

2 heures par semaine soit 88 heures par an par personne.

soit **714 KF.** pour 70 personnes en surtemps.

Source : diag g.distrib/Supermarché.

* Nombre insuffisant de selfetics. (appareil pour étiqueter)

Temps de recherche : 10 minutes, 2 fois par jour.

$$(10/60 \text{ minutes}) \times 2 \text{ fois par jour} \times 276 \text{ jours} \times 10 \text{ personnes} \times 125 \text{ FF} \\ = 115 \text{ kF. en surtemps.}$$

* Manque de caddies : remonter les caddies du parking devant le magasin.

10 fois par semaine.

$$(15/60 \text{ minutes}) \times 10 \text{ fois par semaine} \times 46 \text{ semaines} \times 6 \text{ personnes} \times 125 \text{ FF} \\ = 86 \text{ kF. en surtemps.}$$

+

non création de potentiel (non évalué)

+

$$(15/60 \text{ minutes}) \times 10 \text{ fois par semaine} \times 46 \text{ semaines} \times 2 \text{ personnes} \times (127 - 59) \text{ FF} \\ = 16 \text{ kF. en sursalaire.}$$

* Portes d'ascenseur mal fermées : matériel ancien.

Attente de l'ascenseur : 10 minutes, 2 fois par jour.

$$(10/60 \text{ minutes}) \times 2 \text{ fois par jour} \times 276 \text{ jours} \times 30 \text{ personnes} \times 125 \text{ FF} \\ = 345 \text{ kF. en surtemps.}$$

+

non création de potentiel (non évalué)

Source : diag restau/Réception.

* Recherche de place de stationnement : certains commerciaux n'ont pas de parking.

7 commerciaux recherchent des places de stationnement, tous les jours, lorsqu'ils reviennent d'un rendez-vous. Moyenne : 1 rendez-vous par personne par jour.

$$(10/60 \text{ minutes}) \times 226 \text{ jours} \times 7 \text{ personnes} \times 463 \text{ FF} \\ = 122 \text{ kF. en surtemps.}$$

Nous allons maintenant aborder une autre rupture rapportée par les personnes interrogées : c'est celle de l'offre qui ne suit pas, à leur avis, l'évolution de la demande.

4.6. LA DEMANDE

4.6.1. L'absence de prise en compte du marché

On constate une absence ou une insuffisance de prise en compte des clients actuels ou potentiels dans la construction de l'offre.

"Ce genre d'homme n'écoute pas le marché mais de pseudo leaders d'opinion." (restau/DMkg)

Le rapport de Bernard JULHIET CONSEIL⁸⁷² montre que dans les PMI les besoins de la clientèle sont appréciés par le patron (paradoxalement : les innovations se basent sur les demandes du client), qu'il y a peu de conscience de la clientèle, que la communication est uniquement informative (et non "corporate") et que les relations avec l'extérieur sont limitées aux fournisseurs, clients ou confrères.

Le rapport valide plusieurs de nos constatations malgré ses spécificités (PMI, enquêtes téléphoniques...) et souligne l'absence ou la grande défaillance de la fonction marketing dans ce qui fait la grande majorité du tissu économique français.

La défaillance peut même parfois se transformer en refus du marché.

4.6.2. Refus de la prise en compte du client

On peut constater dans certains cas une complète ignorance du client :

"Dans les boutiques, des directrices se cachent derrière des tâches administratives pour ne pas rencontrer le client." (restau/DC)

"La baisse de qualité du service à la clientèle (=image de marque) n'est pas assez prise en compte par l'entreprise." (info/diag antenne)

"On a trop tendance à vouloir vendre des contrats à tout prix." (assur)

Gérard BALANTZIAN rappelle⁸⁷³ que selon une enquête de New World Report : "La meilleure façon de perdre un client : c'est l'indifférence." Elle représente 68% des cas d'échec d'entreprises beaucoup plus que le rapport qualité/prix ou l'arrivée d'un nouveau concurrent.

⁸⁷² JULHIET Bernard CONSEIL. *La fonction commerciale en PME et PMI.* rapport pour le Ministère de l'Industrie, des PTT et du Tourisme, Mai 1986

⁸⁷³ BALANTZIAN Gérard. *Représenter la stratégie.* L'Informatique Professionnelle, Avril 1992 n°103, pp.9-16

"Satisfaire le client est devenu le maître mot des entreprises" et l'auteur démontre que les firmes japonaises (CANON, NIKON, SEIKO, et bien d'autres...) qui l'ont compris ont su prendre les marchés au détriment des sociétés européennes. La vision européenne d'obtenir à telle échéance telle part de marché est obsolète. La vision japonaise : avoir la meilleure recherche, la meilleure technologie de production, le meilleur marketing et donc x % du marché est un moyen pour obtenir la domination future totale. L'auteur rappelle aussi l'évolution de la définition de la qualité de l'AFNOR "aptitude à satisfaire les besoins du consommateur" qui est devenue "la qualité est le résultat de la perception qu'a le client de l'ensemble 'produits/services associés'." et qui a su s'adapter à l'évolution marketing.

Une analyse intéressante est celle de Jagdip SINGH⁸⁷⁴ qui part du principe qu'on ne pourra jamais éliminer l'insatisfaction du client même si on doit tout faire pour la réduire à néant. Par contre, il faut que les hommes du marketing comprennent l'insatisfaction du client, identifiant ses raisons et ses manifestations et en fassent une opportunité , une source d'innovation et de profit.

Philip KOTLER propose⁸⁷⁵ le concept de "valeur ajoutée client" en partant du constat que pour conquérir un client, il faut d'abord bien connaître ses besoins et ses modes d'achat : "un acheteur choisit de s'adresser à l'entreprise qui lui délivre la plus grande valeur. On peut définir la Valeur Ajoutée client comme la différence entre la valeur globale perçue et le prix total. Le prix total est supérieur au simple tarif puisqu'il intègre le coût en temps et en effort ainsi que le coût psychologique (comme l'incertitude liée au choix.). L'objectif de l'organisation sera d'augmenter la valeur globale, elle peut pour cela :

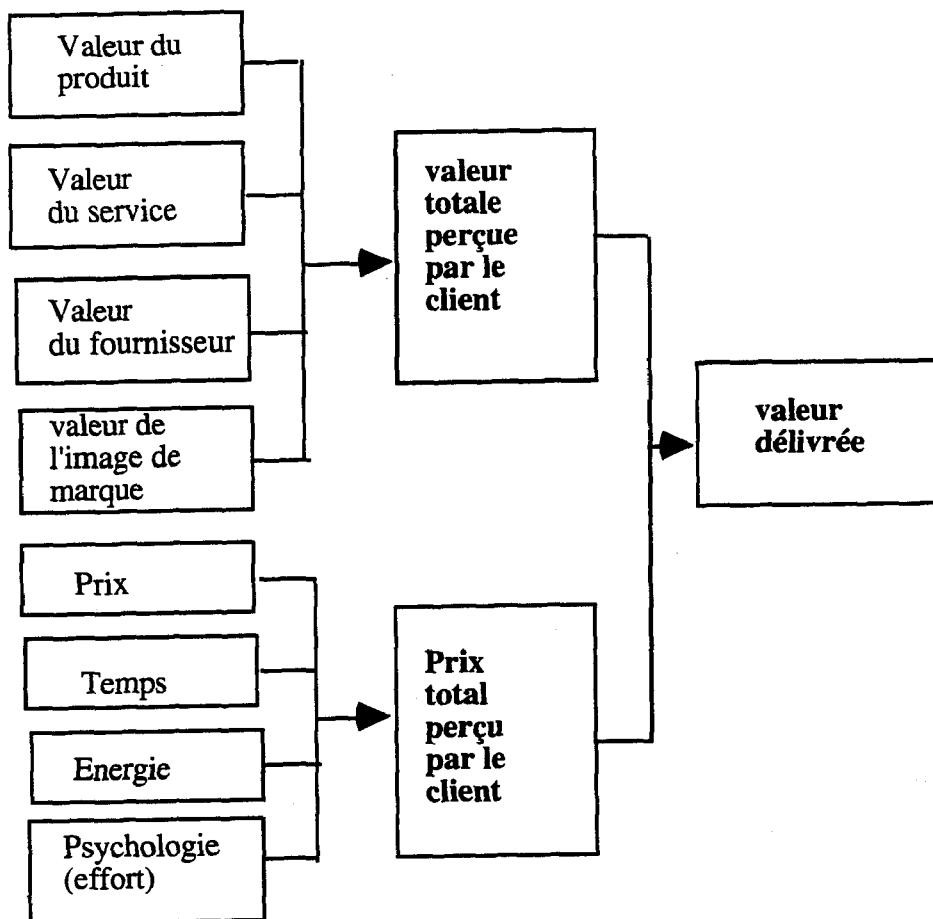
- améliorer la qualité du produit,
- améliorer les services ou l'image,
- réduire les coûts non monétaires liés à l'acquisition du produit,
- baisser les prix.

Nous pouvons schématiser le concept de valeur délivrée avec le schéma ci-dessous :

874 SINGH Jagdip. *Identifying consumer dissatisfaction response styles : an agenda for future research*. European Journal of Marketing vol.24 n°6, 1990, pp.55-71

875 KOTLER CH., DUBOIS Bernard. *Differencier et positionner l'offre*. Harvard l'Expansion, été 1992

Figure 84 :Le calcul de la valeur délivrée⁸⁷⁶



Jagdip SINGH et Robert WIDING II offrent⁸⁷⁷ un modèle théorique pour comprendre la source des satisfactions du client. Il s'agit de découvrir les vraies attentes pour transformer le mécontentement initial en satisfaction finale. Nous retiendrons une remarque intéressante : selon les auteurs, le client a une attente par rapport à la réponse du vendeur, et va juger le vendeur en fonction de cette réponse normative ; du coup, la même plainte ne demande pas forcément le même type de réponse. Nous retrouvons le rôle de l'**écoute active du client**.

La réalité est parfois loin de telles propositions théoriques , c'est ce qu'on peut entrevoir dans le paragraphe suivant.

4.6.3. Soupçon sur le client

De façon bien plus courante qu'on peut le penser, le client est considéré avec soupçon, pris comme un fraudeur potentiel (cas de la RATP avec ces portillons automatiques).

876 MICALLEF André. Le Marketing, fondements techniques, évaluation. ITEC, 1992, 191 p.

877 SINGH Jagdip WIDING II Robert. *What occurs once consumers complain ?* op. cit.

On est loin des pratiques japonaises telles que nous les décrit Dominique TURPIN⁸⁷⁸. Selon lui, au Japon : "le client est dieu", les dirigeants au Japon n'hésitent pas à prendre personnellement rendez vous avec le client insatisfait pour l'écouter et répondre à ses doléances.

Dan FINKELMAN et Tony GOLAND⁸⁷⁹ traitent du problème et proposent d'y remédier par la formation et l'exemplarité : l'encadrement le premier doit avoir confiance dans le client a priori.

Dans l'exemple de l'entreprise H, le client était considéré comme un voleur potentiel.

"On est toujours derrière les clients à l'affût de savoir s'ils vont voler. Ca donne une mauvaise image." (g.distrib/ diag hori)

4.6.4. Non prise en compte de l'environnement local

C'est une des propositions majeures du management socio-économique et un des premiers changements perceptibles après son implantation : décliner la stratégie de l'entreprise avec des adaptations locales qui pourront être de véritables micro-stratégies. Nous verrons des exemples dans la troisième partie. Ce qui est intéressant, c'est qu'avant toute propagation, les commerciaux ont déjà conscience de cette nécessité qui se base sur une véritable écoute de l'environnement.

"Globalement la croissance d'un bureau ne peut se faire que par un marketing local performant." (assur/bureau)

On peut constater la même acuité dans la prise en compte de l'évolution de la demande, le problème est ensuite de savoir si l'information sera traitée par les sphères dirigeantes (ou le service marketing s'il existe).

4.6.5. Prise en compte de l'évolution de la demande

La demande évolue sans cesse. Les personnes "au contact" y sont sensibles et prennent en compte cette évolution mais ont l'impression de vivre un décalage avec le reste de l'entreprise. Ceci nous rapproche des problèmes de synchronisation entre fonctions et aussi de l'insensibilité des autres services à l'environnement externe, plus particulièrement au client.

"La sélection se fait de plus en plus sur la capacité à mettre en oeuvre un management innovant avec la mise en place d'audits et de formations." (métal/DI)

878 TURPIN Dominique. *Le marketing est aussi japonais*. Revue Française de Gestion, Novembre Décembre 1992, pp.64-71

879 FINKELMAN Dan, GOLAND Tony. *L'aventure du client mécontent*. Harvard L'Expansion, Printemps 1991 n°60 pp.17-28

"Pendant longtemps, le marketing était tourné vers le consommateur et la distribution était un tuyau : c'est complètement périmé." (biscuit/DC)

"Si vous avez un avantage financier important, vous acceptez d'avoir 2 heures de queue. Maintenant, l'avantage financier s'est considérablement réduit. Un certain nombre de concurrents ont bâti un certain nombre de produits aussi performants que les nôtres." (assur)

"On a besoin d'étendre notre gamme : les entrées, c'est toujours la même chose. Les anciens clients en ont assez et les goûts évoluent." (restau/diag réception)

Henri GIBIER et Claude VILLENEUVE traitent⁸⁸⁰ de la "volatilité" du consommateur des années 90. Ils lui attribuent trois exigences :

- le rapport qualité / prix (cas du succès des crèmes de beauté en grandes surfaces),
- la flexibilité (comme le montre le "snacking" : acheter en se promenant),
- le besoin de signification avec plébiscite des marques classiques ("flop" des marques bidon comme CARLTON, ou BELLE DES CHAMPS, ...).

Est ce la fin du règne des canons marketing ? Sans répondre de façon affirmative, on peut du moins accepter de remettre en cause certains dogmes et examiner leur pertinence face à de telles évolutions.

Le Japon semble être à la pointe de cette demande qui s'accélère sans cesse mais avec aussi de nombreux dysfonctionnements, vraisemblablement très coûteux pour les entreprises. Dominique TURPIN⁸⁸¹ constate :

- la recherche de la "qualité qui fascine" (approche KAISEN : l'amélioration constante de la qualité à tous les niveaux de l'entreprise),
- une concurrence acharnée voire irraisonnée,
- une innovation frénétique (200 nouveaux modèles de walkman en 1991) d'où une segmentation tous azimuts des marchés,
- une cannibalisation des produits (si ce n'est pas l'entreprise, c'est la concurrence),
- un cycle de vie de plus en plus court des produits (coût important). Même la distribution restée jusqu'à présent très traditionnelle est actuellement battue en brèche avec arrivée de TOYS'R'US ou de la chaîne 7/ELEVEN (avec des magasins ouverts 24heures/24) même si les magasins japonais ont su, toujours très proches de leurs clients, multiplier les services en proposant par exemple le paiement du téléphone ou du gaz aux magasins même.

⁸⁸⁰ GIBIER Henri, VILLENEUVE Claude. *Le consommateur éclaté*. L'Expansion, 6 Mai/16 Juin 1993, pp.54-59

⁸⁸¹ TURPIN Dominique. *Le marketing est aussi japonais*. Revue Française de Gestion, Novembre Décembre 1992, pp.64-71

Eric MEYER souligne pour sa part⁸⁸² la recherche actuelle de la simplicité en citant Paul VALÉRY : "Ce qui est simple est faux , mais ce qui est compliqué est inutilisable.". L'objectif actuel du marketing devrait être de simplifier les produits, les magasins, les méthodes. Par exemple : il y a un rejet des tableaux de bord de machine à laver qui ressemblent à ceux d'un avion. Les consommateurs veulent du WYSIWYG : "what you see is what you get".

Ainsi, Roger FOURNIER présente⁸⁸³ "le consommateur zappeur" : "À consommateur zappeur : magasin caméléon". Il n'existe plus (si tant est qu'il ait jamais existé) de comportements standards et constants. Le même individu adopte différents comportements de consommateur selon la période de l'année et le type d'achat. Le magasin doit s'adapter en ayant par moment une ambiance douce et à d'autres une ambiance plus dynamique.

Eric MEYER rappelle aussi⁸⁸⁴ le rôle que joue le moment de l'achat en citant l'exemple de l'achat d'un bijou qui peut être : coup de coeur, planifié, pour une cérémonie officielle, évènement intime. Pourtant les plans de vitrine restent "classiques" : les bracelets avec les bracelets, l'or avec l'or... et laissent donc les clients faire leur propre marketing.

Afin de modérer un peu de telles affirmations à l'emporte pièce, nous rappelerons que : 90% des boissons aux fruits sont à l'orange et aux fruits exotiques et que 75% des amuse-gueule sont des cacahuètes salées. Les consommateurs ne changent pas aussi vite qu'on le dit. Il faut peut être poser la question du besoin avant de se lancer dans l'innovation de produits ou des remaniements de distribution coûteux. Le besoin est il : acheter un billet d'avion ou voyager ? Acheter une TV ou se distraire ?

Nous aurons donc une écoute certaine pour des propositions plus simples et plus faciles à mettre en oeuvre, ou du moins, à moindre frais comme celle de P. BRETON⁸⁸⁵ qui affirme que la marque distributeur peut devenir un lieu d'échanges privilégiés entre fabricant et commerçant, propice aux transferts d'expériences et à une meilleure connaissance du consommateur en s'appuyant sur l'exemple des surgelés PURINA.

Il nous reste à traiter le vecteur le plus évident de cette relation commerciale : le produit.

4.7. LE PRODUIT

Une fois de plus, les commerciaux sont en première ligne pour l'évaluation de la qualité du produit et n'hésitent pas à la mettre en cause si nécessaire

882 MEYER Eric. *Réussir une étude de marché*. L'Entreprise N°69, Juin 1991

883 FOURNIER Roger. *Le consommateur, seul maître du jeu*. Performance n°43, nov-dec 1992.

884 MEYER Eric. *Réussir une étude de marché*. op. cit.

885 BRETON P. *Etre près du client*. Performance n°43, nov-dec 1992

4.7.1. Qualité des produits : mise en cause de la qualité

La qualité du produit offert est mise en cause par les vendeurs.

"Par peur du manque, on commande trop, et au niveau de la fraîcheur, on perd parfois 5 jours pour des produits qui ont 20-25 jours de date " (viennois/FDV)

"Les clients nous font fréquemment des remarques sur les fautes de frappe des devis, mais c'est plus grave pour les erreurs de prix, les erreurs de millésime pour les vins" (restau/diag Réception)

Nous signalons quelques exemples tirés de l'entreprise A. Il est bien évident qu'au delà du coût, il y a des risques importants pour l'image.

Source : diag restau/Boutique.

* Défaut de qualité du produit : défaut de production (plastique dans foie gras, mouche sur Kougloff, ...) ou erreur boutique (exemple : mauvaise rotation).

1 fois par trimestre à la production et à la boutique.

1) Erreurs boutique et production avec un "panier moyen" de 112 FF, régulées par un cadeau au client de 125 FF :

2 fois X 4 trimestres X (112 FF + 125)

= 1 100 FF. en surconsommation,
et 760 FF. en non production,

+

non création de potentiel (non évalué).

2) Plus de 20 minutes de surtemps à chaque erreur :

(20/60 minutes) X 2 fois X 4 trimestres X 359 FF

= 960 FF. en surtemps.

Source : diag restau/Restaurant.

* bouteilles de vin bouchonnées : mauvaise qualité des bouchons.

Tous les mois, 5 à 10 bouteilles sont renvoyées par les clients, pour une somme moyenne de 282 FF hors coefficient :

282 FF X 12 mois

= 3 400 FF. en surconsommation.

(282 FF X 5 X 12 mois - 282 FF * 12 mois)

= 13 500 FF. en non production.

La littérature marketing semble peut s'intéresser à la qualité du produit, elle laisse ce sujet à la recherche sur la qualité ou les processus de production. Ce partage n'est il pas symbolique ? De la même façon, le commercial semble attribuer de façon aussi évidente les défauts de qualité à la production

Les dangers sont grands comme celui de la démotivation de la force de vente et de l'affrontement avec la production (ou la distribution si le transport est en cause). Nous constatons que la **fonction commerciale a un rôle à jouer dans la qualité du produit** en remontant l'information des problèmes qu'elle enregistre et en participant à des recherches de solution.

Cette réflexion conjointe, qui doit être un des axes stratégiques de la politique générale peut aboutir sur l'**émergence de produits ou de services jusque là cachés et sur lesquels peut s'appuyer un véritable développement commercial**. C'est un des axes d'innovation que nous observons suite à la mise en place du management socio-économique. Mais, avant même cette implantation, les idées fusent dans l'organisation, comme en témoignent les suggestions suivantes.

4.7.2. Méconnaissance de produits ou services cachés

Les acteurs de l'entreprise ont conscience de l'existence de produits ou de services "en devenir" dans leur activité, et sur lesquels pourraient se construire des stratégies de développement commercial.

"La dynamisation commerciale, c'est bien, mais c'est au service sinistres qu'on fidélise le sociétaire." (assur)

"On considère qu'on a un très bon produit qui n'est pas assez mis en valeur : la livraison, ce qu'il y a autour de l'assiette, le sourire avec lequel on le sert..." (restau/diag réception)

"Il y a des cas où le client nous dit très ouvertement qu'il ne souhaite qu'une estimation, un ordre de grandeur, or, il est impossible d'avoir un prix estimatif." (métal/DC)

C'est un peu dans ce sens que se fait la proposition de Mark JENKINS⁸⁸⁶ d'un "agenda de recherche" sur le processus de détermination des marchés par l'organisation. L'auteur fait l'hypothèse que l'organisation pourrait avoir des opportunités si elle ne se limitait pas à la seule perception de ses dirigeants ou d'une interprétation sous-traitée.

Dans le même esprit, George DAY a proposé un processus de détermination à la fois "top down" pour les définitions stratégiques et "bottom up" plus tactique et s'inspirant des demandes du client⁸⁸⁷.

⁸⁸⁶ JENKINS Mark. *Making sense of markets : a proposed research agenda*. working paper, Cranfield School of Management, 92/09, 5 p.

⁸⁸⁷ DAY George. *Strategic market analysis and definition : an integrated approach*. Strategic Management Journal, 1983, pp.281-299

4.7.3. Les lancements de nouveaux produits

Nous avons avec ce thème un lieu d'affrontement récurrent du service commercial et du service marketing. En clair, le commercial reproche au marketing des lancements qu'il juge inopportuns, mal maîtrisés, trop rapprochés. On peut sans difficulté faire l'hypothèse d'une meilleure performance marketing par la mise en place d'échanges entre ces services et, mieux, par une vraie intégration de ces missions opérationnelles et fonctionnelles qui ont les mêmes objectifs.

"Avec les produits nouveaux, il y a un problème de cannibalisme dans les linéaires et la progression du Chiffre d'Affaires se fait sur les nouveaux produits, c'est dangereux." (biscuit/diag FDV)

"On s'est retrouvé avec un marketing qui disait : il faut le maximum de nouveaux produits on lançait des produits sans qu'ils soient fiables." (biscuit/DRD)

Eric MEYER⁸⁸⁸ se fait l'écho de telles remarques quand il écrit que les sociétés françaises dépensent en moyenne 150 kF pour étudier le marché d'un produit, largement moins que pour en faire sa publicité. "Quand elles lancent un produit, elles veulent avant tout aller vite. Il vaut mieux prendre le risque d'une erreur, disent tous les stratégies, que d'arriver en retard.".

Il existe maintenant des outils extrêmement sophistiqués pour mieux cerner le consommateur mais éliminent ils tous les vieux pièges ? On peut citer le cas de la surestimation pour la lecture par exemple, ou le biais du langage : si une femme immigrée a moins de problèmes de garde d'enfants c'est peut être qu'elle a moins de mots pour l'exprimer.

D'autres documents se sont centrés sur ce thème de la qualité des informations en marketing⁸⁸⁹.

Dans le cas de lancement de produits nouveaux, se pose le problème de la distribution. Eric MEYER⁸⁹⁰ s'intéresse au prix du linéaire et constate que le ticket d'entrée dans les grandes surfaces françaises n'arrête pas d'augmenter, à cause de deux phénomènes :

- * une croissance faible,
- * le trop plein de marques par rapport aux nombres de mètres de linéaires.

L'auteur évoque le problème des vendeurs qui arrivent longtemps après la publicité télévisée.

Pour limiter cet embouteillage coûteux, l'auteur préconise de :

888 MEYER Eric. Réussir une étude de marché. L'Entreprise N°69, Juin 1991

889 Cf. sur ce thème in *Cahiers de la méthodologie de la recherche en marketing*. Lille 1980 la communication de J. ANTOINE ou *Valeurs des informations fournies par les foyers*. de A. JOLIBET ou *Le traitement des informations manquantes : une extension à la fusion d'enquêtes* G. BARBAISE et P.L. DUBOIS ou *Le traitement des données : exposé critique des résultats en analyse de données* de J.G.F. MALECOT.

890 MEYER Eric. *Le prix du linéaire*. op. cit.

- * arrêter la sursegmentation,
- * jouer la carte européenne (compenser le déférencement français au Danemark et en Belgique) : ce n'est pas très bon pour la marque mais maintient la production,
- * Prendre en compte les différences entre magasins : la gamme vendue chez SUPER U ne devrait plus être la même que chez CARREFOUR (on le sait dans les directions générales, c'est moins certain chez les vendeurs),
- * Respecter les contrats : actuellement, il n'existe pas de contrat écrit sur la durée du référencement par exemple.

On réalise le potentiel d'information que peuvent avoir les personnes du terrain, quand on sait que les acheteurs parlent aux vendeurs des concurrents et que les agences de publicité dévoilent aux acheteurs les lancements de produits. On peut citer le cas de PROCTER et GAMBLE avec le lancement d'ALWAYS. Le concurrent VANIA, a pu préparer une contre attaque, il avait eu toutes les informations par un acheteur.

De la même façon, la distribution n'est plus (si elle l'a jamais été) un élément neutre. Elle fait l'objet d'une littérature marketing très abondante, nous en rappelerons seulement quelques définitions :

André MICALLEF et CHIROUZE (cités dans l'article de Joëlle JALLAIS dans l'encyclopédie de gestion⁸⁹¹) définissent le circuit comme "le relation de flux entre agents économiques successifs et les canal comme un sous ensemble des circuits commerciaux que le producteur peut utiliser pour écouler son produit, ce sous ensemble présentant une homogénéité par le rôle aval des agents avec qui il contracte."

Philip KOTLER en a une vision managériale : "Tout produit cherche à mettre en place le système d'intermédiaires appelé 'marketing channel', qui répond le mieux aux objectifs de l'entreprise" ⁸⁹².

Dans une vision traditionnelle : chaque intermédiaire, membre d'un canal est présenté comme une entreprise achat/vente.

A côté de la distribution, il semble que la marque ait un rôle important dans le lancement de produits. On est obligé d'admettre avec Y. LE BOURDONNEC ⁸⁹³ que les grandes marques sont éternelles, une étude internationale donne comme trio gagnant des marques (en notoriété spontannée) :

- 1/ COLA-COLA,
- 2/ SONY,
- 3/ MERCEDES BENZ,

c'est le classement établi par le cabinet LANDOR ASSOCIATIVES sur 6000 marques soumises au jugement de 10.000 consommateurs répartis dans 11 pays.

891 JALLAIS Joëlle. *La distribution* in *Encyclopédie de Gestion* dirigée par Patrick JOFFRE et Yves SIMON. Économica, 3 volumes, 1989, 3189 p.

892 KOTLER, CH. et DUBOIS, Bernard. *Marketing management, analyse, planification et contrôle*. Publi Union, sixième édition, 1992, 812 p.

893 LE BOURDONNEC Y. *Les grandes marques sont éternelles*. Le Nouvel Economiste N° 825, Décembre 1991

On constate une recherche de sécurité, utilité, simplicité et si possible antériorité du produit, c'est le "nouveau cocktail de la consommation".

Les auteurs préconisent un assainissement des gammes : pour eux, l'hyperchoix a tué le choix.

Philippe MICHEL⁸⁹⁴ (PDG de l'agence de publicité CLMBDO), qui développe le concept du "**marketing de l'offre**", va dans le même sens . Il propose de revaloriser l'offre, sa capacité à séduire. Il affirme l'idée que ce sont les marques qui s'impriment sur les populations.

Mais, selon nous le marketing ne doit pas se limiter au lancement de produits nouveaux et se laisser digérer par la recherche et développement, il doit s'intéresser à l'environnement externe de façon beaucoup plus large comme le maintien de produits sur le marché quitte à leur apporter des améliorations mineures.

4.7.4. Insuffisance de formation aux produits

Ce thème de réflexion rejoue celui du service dans le produit. Former le vendeur au produit , c'est revaloriser son rôle d'interlocuteur et activer une première instance de conseil vis-à-vis du client.

On a longtemps dit et écrit qu'on pouvait vendre des voitures sans aucune connaissance en mécanique, on revient maintenant sur ce type d'affirmation : le consommateur s'est "professionalisé", il veut un vrai contenu aux réponses qu'on lui donne. Sans aucun doute, former les vendeurs au produit est un investissement rentable.

On constate aussi que cela répond à une demande des commerciaux ou même des autres agents de l'entreprise.

"Il nous faudrait une formation sur les produits particuliers. Les clients sont plus confiants quand ils comprennent ce dont on parle." (restau/diag réception)

"Il y a des produits dont la notice arrive en anglais et rien en français, si le client nous demande quelque chose on ne sait pas." (g.distrib/diag supermarché)

"Il faut savoir ce que l'on vend. Les vendeurs n'ont pas toujours une très bonne maîtrise de ce qu'ils vendent. Il y a un gros effort à faire ici." (assur)

"Les techniciens sont appelés à faire du travail nouveau sur du matériel nouveau, sans formation, ce qui provoque le mécontentement des clients, la frustration des techniciens."
(info/diag antenne)

894 MICHEL Philippe. *Cet homme n'aime pas le marketing*. Le Nouvel Observateur. Janvier 1993, pp.50-51

"La force de vente connaît un problème de compétences, il a fallu développer la technique, car sur le terrain ça se traduit par des pertes de ventes énormes, on ne saisit pas toutes les opportunités possibles." (biscuit/FDV)

La formation aux produits passe souvent par une bonne relation avec le fournisseur qui, souvent, est celui qui prodigue la formation aux produits. Nous allons donc aborder cette notion de partenariat avec les fournisseurs.

4.8. PARTENARIAT AVEC LES FOURNISSEURS

Des dysfonctionnements proviennent de l'absence de partenariat avec les fournisseurs mais ne sont pas ou rarement exprimés par les commerciaux puisqu'ils ne sont concernés par définition qu'au titre de fournisseurs de leurs clients.

"On dépend beaucoup des prestataires pendant les réceptions : dans 90% des cas, ce n'est jamais prêt. On n'y peut rien malheureusement, on attend." (restau/diag réception)

"Les fournisseurs n'envoient pas toujours de facture au jour le jour. Il s'agit notamment des fournisseurs de décoration florale. Cela se passe surtout en période de forte activité. (restau/diag réception)

L'estimation du coût d'une défaillance dans le partenariat avec les fournisseurs trouve son estimation ci-dessous.

Source : diag restau/Restaurant.

Mauvaise maîtrise des fournisseurs : les extras convoqués pour les réception ne rangent pas.
Occurrence : à chaque réception, soit 160 fois par an.

6 personnes passent une-demi heure à ranger à leur place :

$$\begin{aligned} 6 \text{ personnes} &\times 0,5 \text{ heure} \times 160 \text{ réceptions} \times 115 \text{ FF} \\ &= 55 \text{ kF. en surtemps.} \end{aligned}$$

Dominique MICHEL⁸⁹⁵ rapporte comment de plus en plus les grands groupes industriels deviennent plus exigeants avec leurs fournisseurs. C'est le cas de Général Motors qui pratique la visite des fournisseurs. La lutte ne se fait plus sur les prix mais en partage de productivité, on demande aussi de la flexibilité en fluidifiant toute la chaîne de production.

895 MICHEL Dominique. *Comment s'informer sur ses concurrents*. L'Entreprise N°72, Octobre 1991

Il s'établit aussi :

- de nouveaux types de relation plus transparentes et plus exigeantes,
- de nouveaux types de contrats : des "model life contract" c'est-à-dire des contrats d'approvisionnement dont le terme est la durée de vie d'un produit ou d'une gamme comme c'est le cas des constructeurs automobiles où les fournisseurs sont classés en catégories A, B, C.

Même préconisation pour Peter WILLIAMSON⁸⁹⁶ qui met en évidence le rôle de la contractualisation des relations des fournisseurs afin de mieux répondre au client (en prenant l'exemple de l'industrie du vêtement).

De plus en plus la grande distribution établit des liens de partenariat avec ses fournisseurs (promotions, produits exclusifs, ...) D. DANJEAN⁸⁹⁷ souligne l'amélioration de la logistique, le rétrécissement des gammes et le renouvellement plus rapide des produits. Selon lui, le merchandising est le moyen de développement d'actions communes. Nous souscrivons à cette préconisation qui rejoint le développement souhaité de stratégies locales : pour lutter contre l'hyper centralisation de la Grande Distribution, peut-être y a-t-il une marge de manœuvre localement au niveau du magasin en jouant le service en rayons ?

Cette réflexion sur le partenariat entre client et fournisseur peut s'élargir jusqu'à une réflexion portant sur la mise en réseau des entreprises.

Gilles PACHÉ⁸⁹⁸ pose comme hypothèse que les "relations non hiérarchiques de type réseau sont un vecteur de changement organisationnel en augmentant le degré de réactivité des firmes mais qu'elles exigent en retour une parfaite maîtrise des flux physiques et informationnels entre membres d'un réseau.".

Pour l'auteur, l'entreprise se définit comme : "un noyau décisionnel autour duquel gravitent outre des moyens propres (usine, agences commerciales, entrepôts, ...) un ensemble de sous-traitants, fournisseurs et prestataires de service".

"Un réseau est constitué de relations d'échange qui lient entre elle deux entreprises (ou plus) et qui formalisent par ce biais un sous ensemble d'un ou de plusieurs marchés (THORELLI 1986).

Pourtant, d'après Gilles PACHÉ, la mise en réseau n'élimine pas les spécialisations type marketing/distribution, elle l'amplifie peut-être.

Se pose le problème de la synchronisation ou coordination avec la mise en place de forces centripètes, par exemple des prestataires logistiques peuvent aller jusqu'à la prise en charge d'opérations de type commercial : comme le merchandising et la gestion des gondoles.

896 WILLIAMSON Peter. *Supplier strategy and customer responsiveness : managing the links*. Business Strategy Review, été 1991, pp.75-88

897 DANJEAN D. *Distributeurs, producteurs, du rapport de force au partenariat ?* Performance, nov-dec 1992

898 PACHÉ Gilles. *Relations non hiérarchiques, réseaux et manœuvres logistiques*. Direction et Gestion des Entreprises n°136-137, mai-juin -juillet-août 1992, pp.71-77.

Ce dernier point nous paraît particulièrement porteur de nouvelles pratiques : l'intégration d'une fonction ou du moins d'une partie de ses tâches peut être le point de départ d'un développement commercial, c'est ce que nous observons dans une des entreprises de notre échantillon où une stratégie commerciale a été bâtie à partir de prestations logistiques intégrées par les vendeurs.

Cette dernière remarque nous permet de mesurer l'importance de l'environnement externe pour la fonction commerciale-marketing. On a pu constater au cours ce diagnostic combien ce dernier avait évolué : nous faisons l'hypothèse d'un renouvellement des pratiques marketing et commerciales pour permettre à l'organisation de mieux maîtriser, de mieux anticiper ces mouvements. Nous consacrons la troisième partie à l'analyse de l'émergence d'un marketing interne/externe innovant qui devrait jouer un rôle moteur dans le pilotage stratégique de l'organisation au sein de son environnement pertinent.

Figure 85 : Tableau de synthèse du thème Environnement Externe.

Dysfonctionnement	Conséquences observées	Composantes de coûts cachés	Risques	Analyse en termes de spécificités de la fonction marketing/commerciale
Problème dans la gestion de la demande	<ul style="list-style-type: none"> - difficulté à gérer la demande - perturbations créées par le client - information du client déficiente 	<ul style="list-style-type: none"> - surtemps - non production - surconsommation 	<ul style="list-style-type: none"> - perte d'image, - perte de chiffre d'affaires, - démotivation. 	<ul style="list-style-type: none"> - primauté de la demande, - manque de professionalisme.
Problèmes du rôle de l'interlocuteur	<ul style="list-style-type: none"> - difficulté à identifier l'interlocuteur. 	<ul style="list-style-type: none"> - surtemps. 	<ul style="list-style-type: none"> - perte d'image. 	<ul style="list-style-type: none"> - enjeu d'une bonne compréhension de l'environnement externe.
Les contacts avec le client sont parfois difficiles	<ul style="list-style-type: none"> - problèmes de délai, - mauvaise qualité de l'accueil. 	<ul style="list-style-type: none"> - surtemps. 	<ul style="list-style-type: none"> - perte d'image, - démotivation, - perte de chiffre d'affaires, - stress. 	<ul style="list-style-type: none"> - attitude critique vis-à-vis de l'organisation mais pas vis-à-vis du client (identification plus forte au client).
Mise en cause du service associé	<ul style="list-style-type: none"> - mise en cause de la qualité du service proposé, - les services annexes sont défaillants, - le suivi est insuffisant. 	<ul style="list-style-type: none"> - surtemps, - surconsommations, - non production. 	<ul style="list-style-type: none"> - démotivation, - perte d'image. 	<ul style="list-style-type: none"> - sensibilité à la demande du client (hypersensibilité ?) sans mise en œuvre (rôle des autres services).
Rupture entre l'image de marque de l'organisation vue de l'extérieur et ressentie de l'intérieur	<ul style="list-style-type: none"> - l'image ressentie de l'intérieur est négative, - inadaptation des locaux et des structures techniques d'accueil, - non prise en compte des conditions de travail des commerciaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - surtemps, - non production, - non création de potentiel, - surconsommations. 	<ul style="list-style-type: none"> - démotivation, - stress. 	<ul style="list-style-type: none"> - problème de la cohérence interne/externe : rôle prégnant de l'environnement externe sur le commercial, - les commerciaux sont plus que les autres au contact "des diffuseurs d'image dans l'entreprise.
Prise en compte insuffisante de la demande	<ul style="list-style-type: none"> - absence de prise en compte du marché, - refus de la prise en compte du client, - soupçon sur le client, - non prise en compte de l'environnement local, - non prise en compte de l'évolution de la demande. 	<ul style="list-style-type: none"> - surtemps, - surconsommations, - non production. 	<ul style="list-style-type: none"> - démotivation, - stress. 	<ul style="list-style-type: none"> - les commerciaux sont conscients d'évolutions de la demande par rapport à une stratégie qui ne leur paraît pas assez réactive, ils se trouvent comme dans l'exemple précédent dans un système de "double contrainte".
Mise en cause du produit	<ul style="list-style-type: none"> - mise en cause de la qualité du produit, - méconnaissance de produits ou services-clés, - lancements de nouveaux produits, - insuffisance de formation aux produits. 	<ul style="list-style-type: none"> - surtemps, - surconsommations, - non création de potentiel, - non production. 	<ul style="list-style-type: none"> - démotivation, - perte d'image, - perte d'opportunités. 	<ul style="list-style-type: none"> - le produit est le lien entre l'entreprise et l'environnement externe, - l'exercice de conviction des commerciaux se fait souvent sur un produit "idéal".
Partenariat insuffisant avec les fournisseurs		<ul style="list-style-type: none"> - surtemps, - surconsommations. 	<ul style="list-style-type: none"> - baisse de la qualité du produit ou du service, - stress. 	<ul style="list-style-type: none"> - sensibilité insuffisante aux relations clients-fournisseurs internes et externes.

Nous allons également réunir les illustrations de coûts cachés disséminés dans le texte dans le tableau synoptique ci-après.

Nous rappelons que la présentation de ces coûts cachés inhérents à l'activité commerciale marketing n'a aucune prétention à une quelconque représentativité ou exploitation statistique.

Il s'agit de donner des pistes de réflexion aux chercheurs et aux praticiens s'intéressant à ce domaine et de montrer les coûts cachés et les dysfonctionnements quasi-quotidiens qui perturbent l'activité.

Figure 86: Synthèse des coûts cachés présentés

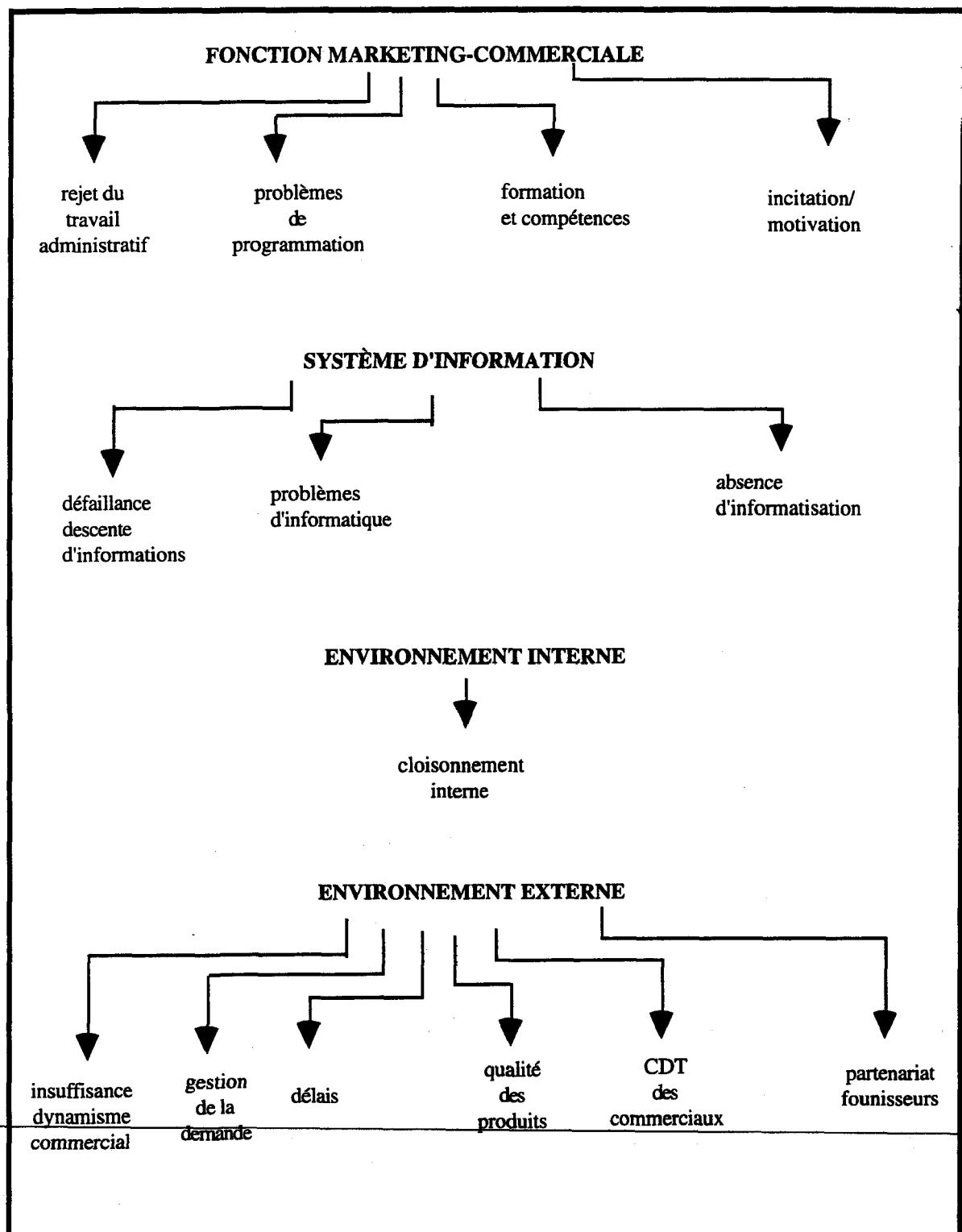


Figure 87 : Tableau récapitulatif de coûts cachés de la fonction commerciale-marketing dans neuf entreprises

IDÉES-CLÉS	dysfonctionnements	indicateurs	composants				non- création de potentiel	Évaluation financière
			surtemps	sursalaires	surconsom -mations	non production		
Rejet du travail administratif	surcharge de travail administratif	Écart de productivité directe	1020 kF			Non évalué (NE)	NE	1020 kF
Problème de programmation	Perturbations téléphoniques	Écart de productivité directe	153 kF			NE	NE	153 kF
	Perturbation générée par les formations	Absentéisme	200 kF			NE	NE	200 kF
Problèmes de formation/ compétences des commerciaux	Problème de compétences des vendeurs juniors	Écarts de productivité directe		12 kF		NE	NE	12 kF
	Problèmes de compétences des caissières	Écarts de productivité directe	14 kF			NE	NE	14 kF
	Manque de professionnalisme de la FDV	Écart de productivité directe				1 000 kF	NE	1 000 kF
	Taux d'acceptation des devis insuffisant	Écart de productivité directe				2 500 kF	NE	2 500 kF
Incitation/motivation insuffisantes	Le concours annuel de la FDV ne motive pas	Écarts de productivité directe				200 kF	NE	200 kF

IDÉES-CLÉS	Dysfonctionnements	Indicateurs	surtemps	sursalaires	surconsommation	non production	non création de potentiel	Évaluation financière
Incitation/motivation insuffisantes (suite)	Rotation du personnel commercial trop importante	Rotation du personnel	5 kF	232 kF	1 000 kF	NE	1 237 kF	
Défaillance de la descente d'information	Manque d'information interne	Écart de productivité directe	21 kF		NE	NE	21 kF	
	Absence de documents type	Écart de productivité directe	55 kF		NE	NE	55 kF	
	Défaillance des supports commerciaux	Défaut de qualité			50 kF	NE	NE	50 kF
	Documents non mis à jour	Défaut de qualité	65 kF		NE	NE	65 kF	
	Documents non adaptés	Défaut de qualité	1 500 kF		NE	NE	1 500 kF	
Problèmes posés par l'informatique	Erreurs de traitement des commandes	Écart de productivité directe	NE	38 kF	132 kF	NE	170 kF	
	Inadaptation des produits de l'informatique	Défaut de qualité	46 kF		NE	NE	46 kF	
Absence d'informatisation	Procédure des devis non-informatisée	Écart de productivité directe			4 200 kF	NE	4 200 kF	

DÉFES-CLES	Dysfonctionnements	Indicateurs	surtemps	sursalaires	surconsommation	non production	non création de potentiel	Evaluation financière
Absence d'informatisation (suite)	Traitemen manuel des grands comptes	Écart de productivité directe	255 kF			NE	NE	255 kF
Cloisonnement des fonctions	Problèmes de [3C] entre service commercial et production	Écart de productivité directe	124 kF			NE	NE	124 kF
	Retour des invendus	Défaut de qualité				400 kF	NE	400 kF
	Livraison fragmentée	Défaut de qualité	110 kF	18 kF	12 kF	NE	NE	140 kF
	Ruptures de livraison	Défaut de qualité				280 kF	NE	280 kF
	Erreurs d'interprétation des commandes	Défaut de qualité	39 kF			NE	NE	39 kF
Insuffisance de dynamisme commercial	Présentation des produits peu attractive	Défaut de qualité				58 kF	NE	58 kF
	Dynamisme commercial insuffisant	Écart de productivité directe				549 kF	NE	549 kF
Gestion de la demande mal maîtrisée	Le client est vécue comme une contrainte	Écart de productivité directe	56 kF	4 kF	14 kF	NE	NE	74 kF
	Gestion des produits mal faite chez le client	Écart de productivité directe		67 kF	NE	NE	NE	67 kF

IDÉES-CLÉS	Dysfonctionnements	Indicateurs	surtemps	sursalaires	surconsommation	non production	non création de potentiel	Evaluation financière
Problèmes des délais	Perte de clients due à l'attente	Écart de productivité directe				59 kF	NE	59 kF
Mise en cause de la qualité des produits vendus	Réclamation des sociétaires	Défaut de qualité	16 kF			NE	NE	16 kF
	Réclamation des clients dans le magasin	Défaut de qualité	14 kF			NE	NE	14 kF
Non prise en compte des conditions de travail des commerciaux	Utilisation du minitel sans imprimante	Écart de productivité directe	357 kF			NE	NE	357 kF
	Recherche de téléphone	Écart de productivité directe	714 kF			NE	NE	714 kF
	nombre insuffisant de "selfétics"	Écart de productivité directe	115 kF			NE	NE	115 kF
	Manque de caddies	Défaut de qualité	86 kF	16 kF		NE	NE	102 kF
	Monte charges vétustes	Défaut de qualité	345 kF			NE	NE	345 kF
	Manque de places de stationnement pour les commerciaux	Défaut de qualité	122 kF			NE	NE	122 kF
Défaut de qualité des produits	Produit abîmé	Défaut de qualité	1 kF		5 kF	14 kF	NE	20 kF
Défaut de partenariat avec les fournisseurs	Absence de rangement du matériel utilisé par les fournisseurs	Défaut de qualité	55 kF			NE	NE	55 kF

CONCLUSION CHAPITRE 5

Ce chapitre nous a permis d'exposer les résultats de nos travaux de recherche expérimentale.

Nous avons exploité 32 diagnostics réalisés au sein de neuf entreprises françaises pour en faire l'analyse de leurs pratiques marketings et commerciales avant toute intervention visant l'implantation d'un management socio-économique.

La méthodologie employée s'appuyait sur le repérage de phrases-témoins identifiées comme présentant un lien avec le marketing puis leur fédération en idées-clés, sous-thèmes et thèmes.

Nous avons ainsi pu définir 4 axes autour desquels s'organise l'activité commerciale et marketing en entreprise :

- la fonction marketing,
- l'environnement interne,
- l'environnement externe,
- le système d'informations.

Notre constat est qu'il apparaît à la fois une faible maturité de la majorité des entreprises dans le pilotage de leur fonction marketing. Nous concluons à une atrophie de la fonction marketing-commerciale dans les entreprises que nous avons étudiées au travers des diagnostics généraux menés en leur sein.

On observe pourtant une prise de conscience aigüe de la part des acteurs de leur capacité de proposition pour le redéploiement de la fonction marketing.

En effet, les dysfonctionnements exprimés par les acteurs, sont autant de pistes d'amélioration à explorer et à mettre en oeuvre en fonction des objectifs-contraintes de la stratégies.

Nous allons avec le chapitre suivant, travailler sur l'articulation qui nous permet de passer de l'expression des dysfonctionnements à des propositions constructives pour la mise en œuvre d'un marketing innovant et mobilisateur.

CHAPITRE 6 : LES ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE TERRAIN

INTRODUCTION CHAPITRE 6

Ce chapitre est un chapitre "pivot". Nous allons y exposer les enseignements de la recherche expérimentale menée auprès des 9 entreprises étudiées.

Fidèle aux positions exprimées dans la première partie, les conclusions sont sur 3 registres :

- * **méthodologie de la recherche scientifique** dans le sens où nous pensons avoir validé l'hypothèse de rupture entre recherche et entreprises dans le domaine du marketing ;
- * **théorie du marketing** : puisque nous proposons une cause profonde de l'atrophie du marketing dans les organisations. Nous avons dénommée cette cause : **INTELLIGENCE MARKETING** ;
- * **pratique du marketing** car à partir du diagnostic, nous construisons les pistes d'actions possibles pour favoriser l'implantation de pratiques innovantes en marketing.

Nous allons donc exposer plus en détail ces trois résultats de notre recherche terrain.

1. LA VALIDATION DE LA RUPTURE ENTRE RECHERCHE EN MARKETING ET PRATIQUE DES ENTREPRISES

L'ensemble du diagnostic transversal à 9 entreprises, présenté dans le chapitre précédent est révélateur de **pratiques marketing atrophiées**. Les éléments bibliographiques injectés dans l'analyse corroborent les nombreux dysfonctionnements relevés.

Ces 9 entreprises n'ont aucune vocation de représentativité statistique. Notre objectif est de produire de la connaissance. Compte tenu de la variété de leurs caractéristiques, elles constituent une base exploratoire riche.

Nous sommes donc amenée à conclure, à la suite de ce diagnostic, que ces neuf entreprises présentent une **faible maturité en termes de pilotage de la fonction marketing/commerciale**.

Les dysfonctionnements exprimés dénotent une faible appropriation des techniques marketing, l'absence de toute politique à orientation marketing, une mise en œuvre déficiente.

Le discours nous paraît révélateur du fonctionnement de bon nombre d'entreprises nationales. On est bien loin des préoccupations qui animaient les débats exposés en première partie : les concepts, les théories, les matrices ou autres figures de la recherche marketing ne sont pas remis en cause, **ils sont ignorés**.

Les personnes rencontrées n'ont aucune déception vis-à-vis de la recherche en marketing, elles n'en attendent rien.

Nous sommes en plein pragmatisme.

Pourtant, la pertinence de certaines analyses, de certaines propositions, de certaines remarques prouvent bien qu'il y a une prise de conscience d'un potentiel de développement commercial et marketing enfoui.

C'est sur ce potentiel que nous allons appuyer nos propositions.

Nous constatons un décalage flagrant entre les préoccupations des entreprises et celles des chercheurs en matière de marketing.

Le décalage valide l'existence d'une rupture entre ces deux mondes.

Cette rupture est selon nous la principale cause de l'atrophie de la fonction marketing dans les entreprises.

Nous faisons pourtant l'hypothèse de l'émergence d'une fonction marketing rénovée dans les organisations.

Nous allons examiner maintenant quelles en sont les conditions.

2. IDENTIFICATION DES CAUSES DE DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION MARKETING

Après le travail analytique du diagnostic, nous allons procéder à la recherche des causes communes aux dysfonctionnements repérés.

2.1. VALIDATION DES CAUSES RACINES DE LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Nous allons exprimer les causes communes aux dysfonctionnements à partir des idées-forces du diagnostic, soit :

* La difficulté d'intégration des hommes qui occupent des fonctions commerciales et marketing. Ce sentiment fortement exprimé s'explique par une orientation forte vers l'environnement externe et la projection dans l'avenir. Nous constatons que cette absence d'enracinement s'accentue avec les missions à plus forte densité marketing. Le circuit de commandes, malgré tous les problèmes qu'il peut poser ancre les commerciaux dans l'activité de l'entreprise.

Cette remise en cause d'une véritable intégration à l'organisation est accentuée, de fait, par la dispersion géographique souvent obligée de la force de vente.

À l'inverse, la fonction commerciale-marketing marque souvent une certaine insensibilité à l'entreprise et à son environnement interne.

On constate même dans certains cas, un "isolement" fortement décrié par les services environnants que sont la Production et la Distribution.

On est obligé de constater, même s'il faut savoir moduler l'appréciation, une tendance de la "fonction commerciale-marketing" à vouloir fonctionner en "cavalier seul", souvent au détriment de l'activité globale.

Nous identifions, dans cette première idée-force, une **défaillance de la SYNCHRONISATION** à des niveaux différents et pour des raisons variées.

Nos propositions pour de nouvelles pratiques en marketing devront **savoir motiver et mettre en œuvre une resynchronisation de la fonction avec l'organisation dans sa globalité** :

La deuxième idée-force est l'absence ou la **défaillance de PILOTAGE**. Même si cette cause est présente dans tous les dysfonctionnements recensés (nous rappelons qu'elle a été reconnue comme cause racine dans la théorie socio-économique. Nous la retrouvons tout particulièrement dans les phrases-témoins qui touchent aux procédures, aux outils de gestion, à la gestion des compétences, de la formation, des stratégies individuelles.

Les difficultés de synchronisation que nous avons identifiées précédemment réclament un pilotage d'autant plus rigoureux. Il ne semble pas que ce soit le cas des entreprises dans lesquelles nous avons mené nos investigations.

Nous avons, tout au long de notre analyse, mis en avant le rôle du système d'informations pour le marketing. Il semblerait que les entreprises n'aient pas complètement pris conscience des enjeux de l'information dans les fonctions marketing et commerciales.

Nous sommes amenée à constater la présence de systèmes d'informations locaux (**SILO**) dont la juxtaposition, plus ou moins compatible, est source de nombreux dysfonctionnements.

Ces dysfonctionnements subissent souvent les effets multiplicateurs de l'informatique invoquée à tort ou à raison.

Les commerciaux ont le sentiment de ne pas être suffisamment sollicités pour le système d'informations de l'organisation.

De même, les informations qui leur sont adressées paraissent trop limitées.

Paradoxalement, c'est une fonction qui utilise la sous-traitance pour le traitement d'informations sur l'environnement externe.

Les dérives du classique Système d'Information Marketing sont grandes : **trop limité** à des segments de l'environnement externe (marché actuel par exemple), **mal outillé** (problème du pilotage de l'informatique), **trop souvent sous-traité** à des intervenants extérieurs et enfin, risquant de s'**enkyyster** et de perdre le contact avec les autres fonctions vitales à l'organisation.

Cette prise directe avec l'environnement externe oblige à un **TOILETTAGE** constant du système d'informations.

Or, il semble que la plupart des entreprises vivent sur des représentations figées voire "poussiéreuses" de leur environnement.

Le déphasage dans lequel elles s'installent paraît néfaste au bon fonctionnement de l'activité marketing.

La mise en œuvre d'un système d'informations marketing :

- * consolidable avec le système d'informations globale de l'organisation,
- * à la fois interne et externe,
- * constamment toiletté,

est une condition essentielle à la vitalité du marketing dans les entreprises et à la reconnaissance de sa légitimité.

L'extraction de ces idées-forces valide la reconnaissance des causes racines des dysfonctionnements de la théorie socio-économique pour la fonction marketing commerciale, c'est-à-dire le toilettage, la synchronisation, le pilotage.

Cette validation est très importante puisqu'elle efface les spécificités invoquées par les porteurs de la fonction , en particulier le lien privilégié avec l'environnement externe : il y a donc remise en question des causes invoquées. On travaillera donc pour la recherche de propositions en s'appuyant sur les mêmes causes racines que pour le reste de l'organisation. Notre objectif sera un enracinement de la fonction marketing-commerciale dans son organisation.

L'intelligence marketing se définit comme l'**expression de l'intégration et de l'interaction de l'environnement interne avec l'environnement externe**, sa défaillance explique de nombreux dysfonctionnements quelle que soit leur origine.

2.2. IDENTIFICATION D'UNE CAUSE PROFONDE : L'INTELLIGENCE MARKETING

2.2.1. Émergence de l'intelligence marketing

Nous sommes amenée à identifier une dernière idée-force du diagnostic, plus diffuse, mais très présente.

Nous constatons une absence de sensibilité au client, à la concurrence, à l'environnement externe pour l'ensemble des autres fonctions de l'organisation.

Nous avons pu, à partir de plusieurs exemples, identifier les impacts sur les clients des dysfonctionnements n'ayant **a priori** pas lieu dans les services qui sont à leur contact.

Comme nous l'avons dit dès l'introduction, la **fonction marketing** telle que nous l'entendons n'est pas **propriété exclusive** d'un groupe d'hommes, d'un service ou d'un département. Elle est aussi portée par tous les autres acteurs de l'entreprise. C'est ce que nous avons appelé la "**micro-fonction marketing**".

Nous identifions donc une cause que nous qualifions de "profonde" du fonctionnement déficient du marketing dans les organisations et nous le nommons : Intelligence Marketing.

2.2.2. Définition de l'Intelligence Marketing

2.2.2.1. Notre définition

L'Intelligence Marketing est la perception et l'activation par chacun du rôle qu'il peut avoir dans la construction de l'image et du développement commercial à court, moyen et long terme de son organisation. L'intelligence marketing se met en place par l'activation de la micro-fonction marketing de chacun. Cette activation se construit par interaction entre l'environnement interne et l'environnement externe.

2.2.2.2. Choix du mot

Nous avons choisi le mot intelligence dans le sens de :

- faculté de connaître,
- aptitude d'un être vivant à s'adapter à des situations nouvelles.
- acte ou capacité de comprendre,
- état de compréhension intime et intuitive.

Toutes définitions extraites du dictionnaire, qui rendent au mot son sens premier - puisqu'éthymologiquement le mot vient du latin : intelligere "comprendre".

Pourtant le mot "intelligence" est couramment utilisé dans la littérature en marketing. Nous allons donc chercher à analyser les rapprochements et les différences qu'on peut faire avec notre propre définition.

2.2.3. L'intelligence marketing dans la littérature

Il s'agit en règle générale de textes anglo-saxons ou de leur traduction : le terme intelligence possède alors une signification beaucoup plus réduite puisqu'elle part de la traduction littérale de l'anglais, c'est-à-dire "renseignements".

Ainsi, Olivier BADOT et Bernard COVA⁸⁹⁹ définissent l'"intelligence marketing" comme l'ensemble des techniques qui permettent de canaliser des informations continues sur l'environnement en général et sur la concurrence en particulier".

Pour Ajay KOHLI et Bernard JAWORSKI⁹⁰⁰, l'intelligence marketing concerne les facteurs exogènes du marché (concurrence - règlements - ...) qui jouent un rôle sur les besoins et les préférences des consommateurs.

Ils observent le processus suivant :

* la production de renseignements ("intelligence generation")

Il s'agit d'aller au delà du consommateur, en fait de s'intéresser à tout l'environnement pertinent intégrant aussi la concurrence, l'environnement législatif par exemple... et tout particulièrement la distribution ;

* la diffusion de renseignements ("intelligence dissemination")

qui est le **communication horizontale entre départements et individus**.

Enfin, Richard SEURAT et Jacques ROUGEAX⁹⁰¹ rappellent que les anglophones utilisent le terme "Business Intelligence System" qui reprend la notion d'intelligence de l'environnement : d'une part pour comprendre ce qui se passe et d'autre part préparer une réponse appropriée, ce qui élargit un peu le contenu du concept.

Nous retiendrons aussi la définition d'André MICALLEF⁹⁰² : "**traitement et diffusion d'une information pertinente** sur les forces concurrentielles actuelles et potentielles sur les besoins latents des consommateurs, sur les inventions et innovations, et sur le fonctionnement réel de l'organisation". Nous notons une ampleur beaucoup plus grande conférée au terme intelligence mais qui ne lui accorde pas la compréhension du contexte.

Notre propre conception de l'intelligence se rapproche donc d'avantage de celle de Dwight MERUNKA⁹⁰³ qu'il définit comme "**cette aptitude d'une organisation humaine à comprendre des évolutions humaines, à les anticiper et à s'y adapter.**".

Nous pouvons donc constater qu'il s'agit d'une redéfinition de terme intelligence, tel qu'il est couramment utilisé dans la littérature en marketing, mais qui lui rend son sens premier.

Nous allons maintenant situer ce concept d'intelligence marketing, d'abord dans la théorie socio-économique puis par rapport à d'autres concepts ayant une certaine proximité.

899 BADOT, Olivier et COVA, Bernard. *Le néo-marketing*. ESF éditeur, 1993. 247 p. p. 110.

900 KOHLI Ajay, JAWORSKI Bernard. *Market orientation : the construct, research propositions and managerial implications*. Journal of Marketing, vol54 (avril 1990), pp.1-18

901 SEURAT Richard, ROUGEAX Jacques. *Intelligence Service et Marketing des Projets Industriels*. Revue Française du Marketing, N° 127-128, 1990

902 Gracieusement accordée lors d'un échange épistolaire.

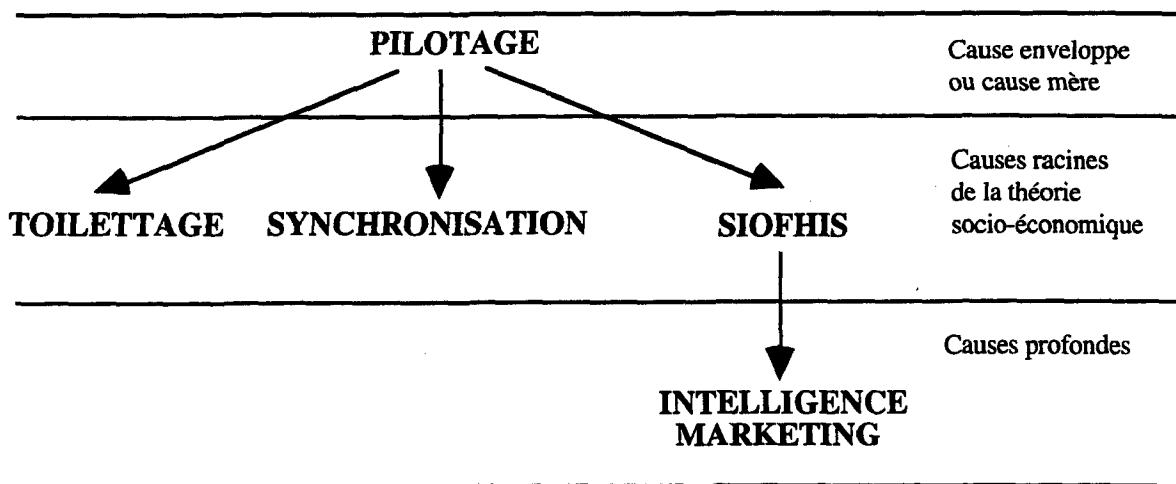
903 MERUNKA Dwight. *La prise de décision en management*. Vuibert, 1987, 264 p.

2.2.4. Positionnement de l'intelligence marketing vis-à-vis de concepts proches

Nous avons qualifié l'intelligence marketing de "cause profonde" des dysfonctionnements marketing dans les organisations. Nous rappelons que nous avons présenté l'arbuste des causes.

Le positionnement de l'intelligence marketing nous paraît pouvoir être représenté ainsi sous la forme d'une arborescence.

Figure 88 : L'intelligence marketing.



En effet, les liens avec le **SIOFHIS** nous semblent plus étroits dans la perspective dominante **d'échange, de compréhension et de la stimulation de la construction d'une réponse visant l'environnement**, dans laquelle nous nous sommes placée.

2.2.5. Positionnement vis-à-vis d'autres concepts proches

Nous en identifions trois :

* la "veille"⁹⁰⁴, concept largement repris et utilisé par de nombreux auteurs⁹⁰⁴ ;

* l'"orientation marketing" qui là aussi est un concept très répandu ;

* enfin, le concept de "vigilance marketing" proposé par Henri SAVALL dans la théorie socio-économique.

904

Par exemple : MARTINET Bruno, RIBAULT Jean Michel. *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*. Les Éditions d'Organisation, 1988, 300 p.

La veille telle que généralement définie, est la fonction de l'organisation qui gère le système d'informations pour le management stratégique de l'entreprise. "La fonction d'observation de l'environnement dans une optique stratégique et prospective" pour J. ANTOINE⁹⁰⁵.

La veille est souvent organisée en plusieurs catégories, ainsi Bruno MARTINET et Jean-Michel RIBAULT⁹⁰⁶ identifient 4 types de veille :

- 1) la veille technologique,
- 2) la veille concurrentielle,
- 3) la veille commerciale,
- 4) la veille environnementale.

Jacques ANTOINE⁹⁰⁷, pour sa part, retient 3 catégories :

- 1) la veille technologique,
- 2) la veille économique, concurrentielle et commerciale,
- 3) la veille sociale, culturelle et politique.

Le mot **veille** ne nous paraît pas traduire suffisamment la richesse de cette fonction.

En effet, du latin "**vigilia**", le mot **veille** évoque trop la défense, la passivité, en tout cas l'absence d'énergie d'extraction d'informations que nous attribuons à la fonction.

On capte des signaux, on ne les provoque pas, alors que l'intelligence marketing telle que nous la définissons a une stratégie forte d'investissement de l'environnement externe.

De la même façon, la "**vigilance marketing**", concept forgé par Henri SAVALL et instrumenté par le tableau de bord de vigilance marketing ne nous paraît pas évocateur de la capacité à comprendre ce qui se passe et à préparer la réponse appropriée qu'exprime l'intelligence marketing.

Elle n'intègre pas la dimension de "**contrôle marketing**" que nous proposons en dernière partie.

Enfin, l'"**orientation marketing**" traduit plus selon nous une volonté intellectuelle, ou un état d'esprit qu'une véritable stratégie de connaissance et de compréhension.

Telle que décrite dans la littérature : l'orientation marketing s'explique, elle ne se

905 ANTOINE Jacques. *Un nouveau métier pour les hommes de marketing : la veille prospective et ses applications stratégiques*. Revue Française du Marketing n°139, 1992/4, pp.5-30, p. 2.

906 MARTINET Bruno, RIBAULT Jean Michel. *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*.op., cit.

907 ANTOINE Jacques. *Un nouveau métier pour les hommes de marketing : la veille prospective et ses applications stratégiques*. Revue Française du Marketing n°139, 1992/4, pp.5-30

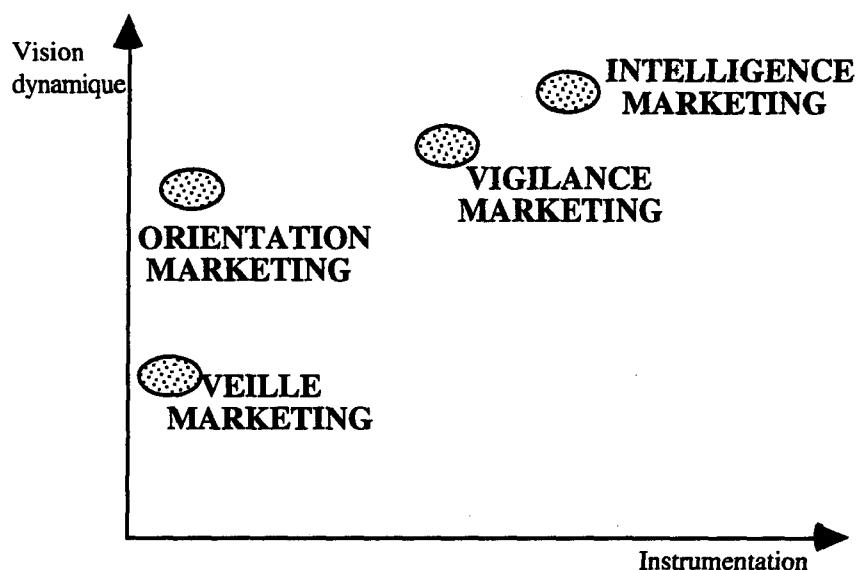
conquiert pas. Elle a pourtant un pouvoir évocateur plus grand que veille ou vigilance en terme de dynamisme.

Cette conception s'oppose à la vision stratégique et dynamique que nous avons de cette fonction.

Elle n'intègre pas non plus la dimension instrumentation que nous préconisons (voir nos propositions au chapitre 8).

Nous résumons le positionnement de l'intelligence marketing telle que nous l'avons définie dans le schéma ci-dessous.

Figure 89 : Positionnement de l'intelligence marketing par rapport à trois autres concepts proches dans la littérature en marketing.



Telles sont les conclusions de l'analyse de l'activité marketing que nous avons menée sur 9 entreprises françaises.

Nous nous sommes située dans une perspective de recherche transformative. Notre finalité est donc de construire des propositions pour l'implantation d'un marketing innovant.

Pour nous permettre de définir nos hypothèses prescriptives, nous allons utiliser la méthodologie du «projet d'expert».

3. LE PROJET D'EXPERT

Le projet d'expert est une technique spécifique utilisée dans les interventions socio-économiques. Nous nous devons donc de la présenter dans un premier temps.

3.1. PRÉSENTATION DU PROJET D'EXPERT

3.1.1. Définition et objectifs

- * Il s'agit d'une **méthodologie** socio-économique pour passer du **diagnostic dysfonctionnel** considéré comme une base de données à des **actions innovantes**. Ceci afin de réduire les dysfonctionnements et donc **augmenter la performance socio-économique de l'organisation** ;
- * Le **projet** est toujours proposé par l'intervenant : en effet, on constate qu'il est nécessaire pour les entreprises, de mener, après un diagnostic souvent déstabilisant pour les personnes y ayant participé, une action constructive.

L'organisation du projet est la suivante : il y a constitution de groupes de projet avec une instance plénière chargée de proposer des solutions sans contraintes et une instance restreinte qui acceptera les solutions les plus en phase avec les objectifs/contraintes de l'organisation. La théorie socio-économique qualifie ce processus de "créativité canalisée".

Ces groupes, sur plusieurs journées réparties dans le temps, construisent avec l'aide de l'intervenant externe qui agit à la fois comme **ordonnateur, catalyseur d'énergie et apporteur d'expertise** des actions d'innovation et de réduction de dysfonctionnements. La seconde phase du projet consiste à construire des scénarios et les évaluer. Celui qui est retenu fait l'objet d'un plan d'actions de mise en œuvre. Il est ensuite évalué sous la forme d'une balance économique.

La **balance économique**, calculée à l'issue d'un projet, permet de mettre en miroir le coût des actions à mettre en œuvre et la réduction des coûts cachés obtenues. Son évaluation peut être **qualitative, quantitative ou financière** compte tenu des informations obtenues et de leur teneur. Nous présenterons des **balances économiques** en troisième partie.

Le projet est dit d'expert quand il est préparé en laboratoire. On identifie généralement deux cas :

- l'entreprise n'a pas accepté de projet et l'intervenant s'appuie alors sur le projet d'expert pour proposer quelques pistes d'action au moment de la restitution de l'avis

d'expert (qui est , rappelons le, la deuxième phase du diagnostic permettant au chercheur d'exprimer son opinion sur l'effet-miroir) ;

- l'entreprise va mettre en place des groupes de projet et l'intervenant définit ainsi une première trame pour faciliter l'"accouchement" de propositions du groupe.

3.1.2. La méthodologie du projet d'expert

L'intervenant (mais cette méthodologie peut être appropriée par tout individu cherchant des solutions après analyse d'une situation donnée) va procéder en deux étapes :

- * d'abord regrouper les idées-forces de l'effet-miroir (en y intégrant les points du non-dit) par "thème mobilisateur". Chaque thème évoquant une cause racine commune de dysfonctionnements ;
- * rechercher ensuite des solutions par thèmes mobilisateurs. Le projet représente l'ensemble des solutions aux dysfonctionnements mis en évidence et validés par les acteurs dans la phase de diagnostic.

Les très nombreuses recherches-interventions menées par l'ISEOR ont permis de mettre au point une grille qui facilite ce travail de traduction. Nous utilisons une adaptation de cette grille.

Les hypothèses prescriptives seront validées après l'examen des résultats de leur mise en oeuvre.

3.2. LE PROJET D'EXPERT MARKETING

Le projet d'expert marketing est synthétisé dans le tableau ci-dessous (Figure 90).

479-
Figure 90 : Le projet d'expert marketing.

Dysfonctionnements élémentaires	Hypothèses racines prescriptives	Familles d'actions	Actions concrètes
<ul style="list-style-type: none"> * Insensibilité au toilettage et à la capitalisation d'informations. * Rejet des procédures/outils de gestion jugés chronophages. * Rejet planification/programmation. * Rejet du travail administratif. * Dévalorisation des administratifs. * Remise en cause et déception par rapport à l'informatique. * Insensibilité à la création de potentiel. * Insensibilité au service auxiliaire. * Défaillance des compétences managériales. * Difficulté à gérer les recrutements, les carrières. * Difficulté à identifier des facteurs évaluation. * Attachement à la formation sur le tas. * Mythe du terrain. 	Mise en place d'un management intégrateur, rigoureux et instrumenté.	<ul style="list-style-type: none"> * Instrumentation adaptée * Pilotage stratégique du marketing. * Formation. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mettre en place des outils locaux synchronisés. * Travailler le SIOFHIS des outils. * Intégrer les contraintes/opportunités de l'informatique. * Intégrer tâches administratives et opérationnelles. * Motiver et former au toilettage et à la capitalisation. * Formation aux enjeux création de potentiel + qualitatif. * Emergence de produits/services cachés. * Définir des corpus de formation commerciale : <ul style="list-style-type: none"> - au produit - au service annexe - à la vente. * Définition interactive de facteurs d'évaluation. * Sensibilisation et formation à la : <ul style="list-style-type: none"> - GRH, - stratégie, - information, - production.

Dysfonctionnements élémentaires	Hypothèses racines prescriptives	Familles d'actions	Actions concrètes
<ul style="list-style-type: none"> * Sentiment de ne pas être intégrés à l'entreprise (FDV). * Eloignement géographique de la FDV. * Sentiment d'être sous utilisés dans le S.I. * Défaillance de la descente d'informations. * Difficulté de 3C avec les services environnants. * Rejet des dispositifs 3C jugés chronophages. * Rivalités internes * Cloisonnement interne * Sentiment de ne pas participer à la stratégie * Remise en cause de la stratégie et de la MOS * Très forte attente d'autonomie * Très forte attente de SILO * Forte attente de l'incitation financière * SILO : S.I. LOcaux 	Mise en place d'une décentralisation synchronisée de la fonction marketing/commerciale.	<ul style="list-style-type: none"> * Mise en place de dispositifs 3C adaptés (spécificité de l'éloignement) et stimulants. * Mise en place d'un SIIM intégré au SI global : <ul style="list-style-type: none"> -interne/externe, -ascendant / descendant. * Mise en place d'une MOS interactive. * Mise en place d'une GRH synchronisée avec adaptations locales. * Mise en place du développement commercial/marketing de tous les acteurs de l'organisation. * SIIM : Système d'Informations d'Intelligence Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> * Recensement des contraintes/objectifs locaux. * Elaboration d'un schéma directeur de 3C(noyau dur /adaptation locale). * Formation aux enjeux de la 3C. * répartition des rôles. * recensement des pratiques/attentes locales. * Sensibilisation et formation à : <ul style="list-style-type: none"> - l'environnement pertinent, - au qualitatif, - recherche d'indicateurs pertinents. * Mise en phase avec les autres secteurs de l'organisation. * Dispositifs d'échanges et de 3C. * Dispositif de réflexion sur les spécificités d'une GRH adaptée. * Groupes de travail Commercial/autres fonctions. *Sensibilisation/formation.

Dysfonctionnements élémentaires	Hypothèses racines prescriptives	Familles d'actions	Actions concrètes
<ul style="list-style-type: none"> * Forte charge de travail en partie liée aux contraintes extérieures. * Gestion insuffisante des contraintes extérieures. * Relative insensibilité à l'environnement interne. * Relative insensibilité à l'environnement externe autre que commercial et concurrentiel. * Sous-traitance abondante d'informations sur l'environnement externe. * Communication sur une image "idéale" produit/entreprise ----> problème image interne/externe. * Dysfonctionnements avec un impact direct sur le client. * Mise en cause de la qualité des locaux et des structures techniques qui servent d'interface avec le client. 	<p>Professionalisation de la gestion des interfaces environnement interne/ environnement externe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Professionalisation de la relation client/fournisseur interne/externe. * Enracinement du marketing dans l'organisation. Remise en cause de la rupture environnement interne / environnement externe. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mise en place de dispositifs de formation et de 3C internes / externes : <ul style="list-style-type: none"> - à la reformulation de la demande, - à la gestion des demandes internes/externes. * Formation à la gestion du temps. * Formation au produit. * Connaissance de l'entreprise. * Gestion du SIIM. * Apprentissage de la commande. * Définition des attentes des autres secteurs/acteurs internes. * Formation à la régulation de dysfonctionnements et à la prévention. * Participation à l'aménagement des structures techniques. * Donner à chacun son rôle d'interface entre environnement interne et environnement externe.

Nous avons donc défini trois pôles de projet avec pour chacun un thème mobilisateur correspondant à une hypothèse prescriptive c'est à dire une proposition d'action à mettre en œuvre qui pourra être testée , voire validée.

Chaque **hypothèse prescriptive** se décompose en **axes de solutions** puis en **familles d'actions** et en portefeuilles d'actions concrètes à mettre en œuvre, nous ferons en troisième partie des propositions **d'outils de gestion mobilisateur d'énergie** pour une mise en place des actions. De la même façon, nous illustrons enfin chaque action par une réalisation menée dans chaque entreprise et se rapprochant de celle proposée.

Nous sommes donc en présence de **trois grandes hypothèses prescriptives** qui selon nous concourent à l'amélioration de la performance marketing et commerciale des organisations :

1ère action : la mise en place d'un management intégrateur, rigoureux et instrumenté ;

2ème action : la mise en place d'une décentralisation synchronisée de la fonction marketing-commerciale ;

3ème action : la professionalisation de la gestion des interfaces environnement interne/ environnement externe.

Nous estimons la première action parfaitement testable puisque nous allons pouvoir vérifier, dans les neuf entreprises de notre échantillon, les effets de l'implantation du management socio-économique.

Nous pensons pouvoir le qualifier de:

- * **intégrateur** : puisque dès le démarrage du processus d'intervention, il implique l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Nous présentons en section 1.2.1. de la partie 3, la méthodologie HORIVERT ;
- * **rigoureux** : le management socio-économique a pour principe d'introduire la rigueur dans les méthodes de travail. C'est un de ses principes fondateurs ;
- * **instrumenté** : une intervention socio-économique a pour finalité l'implantation d'outils de gestion permanents que nous présentons en début de partie 3.

Nous faisons l'hypothèse que la mise en place de ce management socio-économique facilitera la mise en œuvre des deux autres actions. C'est ce que nous chercherons à vérifier dans l'évaluation exposée en partie 3.

CONCLUSION CHAPITRE 6

Ce court chapitre illustre les conclusions de la première partie. En effet, nous partons ici de l'**observation**, ce que nous avons nommé en toute rigueur scientifiques des "**hypothèses descriptives**" et des **explications** que nous donnons à ces phénomènes pour construire des "**hypothèses prescriptives**".

Ces hypothèses prescriptives sont l'**articulation avec la mise en oeuvre souhaitée dans les entreprises**. Cette mise en oeuvre est le seul moyen en gestion de valider la pertinence des hypothèses énoncées.

Nous ne refusons pas non plus la conceptualisation puisque nous avons défini la **théorie** comme un "**catalyseur d'énergie**" de la recherche, en l'occurrence.

Nous avons ainsi défini une cause des dysfonctionnements observés dans la fonction marketing-commerciale des neuf organisations qui constituent notre base d'informations que nous avons dénommée : "**intelligence marketing**".

Nous avons construit, selon une méthodologie que nous avons décrite, des hypothèses prescriptives pour la réduction des dysfonctionnements observés dans le fonction marketing-commerciale. nous les avons décliné en familles d'action qui permettront, par leur mise en oeuvre, de valider ces hypothèses prescriptives. Nous allons donc bâtir la suite de notre recherche sur l'**évaluation des effets de l'implantation du management socio-économique sur la fonction marketing-commerciale des neuf entreprises** que nous observons.

CONCLUSION PARTIE 2

Nous avons donc exposé tout au long de cette deuxième partie le bilan que nous faisons de la pratique du marketing dans neuf entreprises françaises.

Nous avons préféré nous positionner au préalable vis à vis des **définitions classiques du marketing** et de ses diverses composantes. Il nous a en effet paru important de nous situer dans le vaste panorama que constituent les nombreuses conceptions du marketing. Il était également indispensable, selon nous, de faire de même avec les marketings spécifiques qui font l'objet de la littérature de recherche et des manuels de vulgarisation ou d'enseignement.

Notre analyse, conduite selon la méthode de diagnostic socio-économique nous a permis d'avoir une approche dysfonctionnelle du marketing tel qu'il est vécu dans neuf entreprises. Elles a mis en avant des dysfonctionnements ayant des impacts directs, indirects, diffus, induits sur l'environnement commercial (marché et concurrence).

Ces neuf entreprises constituent une base de données certes limitée mais présentant en son sein une certaine diversité dans :

- le secteur,
- l'activité,
- la taille,
- la santé financière,
- le statut juridique,
- le mode de management,

Ces entreprises sont également très différentes dans leur organisation commerciale et marketing.

De la même façon, par rapport aux premières investigations menées dans ces organisations et qui sont donc à l'origine des données primaires que nous avons exploitées pour notre analyse, la **demande d'intervention** était d'origine très différente et souvent fort éloignée d'un problème commercial.

Enfin, le recul de chacune des recherches interventions a une très forte amplitude, certaines ont en effet démarré en 1978 alors que d'autres étaient encore en cours au moment de nos propres travaux.

Malgré ces tenants très divers, notre analyse de la situation fait ressortir de nombreux dysfonctionnements marketing générateurs de coûts cachés qui peuvent être très perturbateurs pour la **performance commerciale et marketing de l'entreprise**. Ces dysfonctionnements peuvent néanmoins être fédérés sous quatre grands thèmes qui sont pour nous une grille de lecture de

l'activité commerciale-marketing. Ils sont aussi "le fil rouge" qui guidera nos recherches centrées sur des **pratiques innovantes en marketing**.

Ces thèmes se déclinent de la façon suivante :

- * **la fonction marketing**, telle qu'elle est vécue dans l'organisation au delà des structures visibles et formelles ;
- * **l'environnement interne**, qui se définit comme l'ensemble des personnes travaillant dans l'organisation et qui semble être une composante majeure du marketing par les interfaces à gérer et l'implication de chacun face au marché ;
- * **l'environnement externe**, qui est une donnée vitale et récurrente du marketing mais qui est aussi la source de la plupart des dysfonctionnements repérés. Nous le redéfinissons dans le cadre de la théorie socio-économique des entreprises et des organisations comme "environnement pertinent" ;
- * **le système d'informations** qui émerge de notre diagnostic comme "l'épine dorsale" de la fonction marketing et qui se redéfinit à la fois comme interne et externe à l'organisation.

Un bilan de cette analyse est aussi l'identification des causes de dysfonctionnements marketing.

Nous avons validé la pertinence des causes racines de la théorie socio-économique pour la fonction marketing et avons proposé une **cause profonde** plus spécifique : l'"**intelligence marketing**".

La méthodologie de recherche de solutions mise au point par l'ISEOR dite "projet d'expert" nous a permis de construire un corpus d'hypothèses prescriptives déclinées en familles d'actions. Les unes comme les autres ont pour objectif de réduire les dysfonctionnements précédemment évoqués.

La troisième partie de notre recherche présentera donc les résultats d'une évaluation de la mise en oeuvre d'une partie de ces actions et de ces hypothèses prescriptives. Le but de nos travaux d'investigations étant de présenter une validation au moins partielle de ces prescriptions.

Nous verrons que ce travail a lui-même servi de base à de nouvelles propositions testables dans nombre d'organisations.

Nous pouvons donc confirmer que nous travaillons dans le cadre d'une recherche hypothético-déductive qui pratique l'alternance entre induction et déduction, de façon à optimiser notre force de proposition et dans le but de maximiser la performance socio-économique des organisations grâce au développement de leur performance marketing et commerciale.