PARTIE 3 : PROPOSITIONS POUR UN MARKETING INTERNE-EXTERNE INNOVANT

INTRODUCTION PARTIE 3

Nous avons pu faire le constat dans la deuxième partie de la thèse de la pratique dysfonctionnelle du marketing tant dans la mise en œuvre que dans la construction de la stratégie marketing-commerciale au sein de neuf entreprises françaises.

Nous sommes à la recherche de nouvelles pratiques moins dysfonctionnelles de la fonction marketing-commerciale dans ces neuf entreprises.

Notre hypothèse prescriptive est que : **"l'implantation du management socio-économique et sa mise en œuvre permettent l'émergence de pratiques innovantes en marketing"**

Nous avons donc mené une investigation dans ces neuf organisations portant sur l'évaluation de l'impact de la mise en œuvre du management socio-économique sur la fonction marketing-commerciale.

Nous avons deux grands objectifs :

Le premier est d'identifier des pratiques innovantes, sources de performance socio-économique pour l'organisation, réductrices de coûts cachés et génératrices de création de potentiel. Il s'agit alors de :

- définir leurs caractéristiques
- tenter de mettre au jour les concepts qui les sous-tendent (ou de théoriser ces pratiques)
- identifier les contours d'un marketing innovant que nous qualifierons de "**marketing interne-externe innovant**".

La deuxième finalité est de comprendre le "mécanisme" de stimulation de ces nouvelles pratiques, à savoir :

- identifier un portefeuille d'actions et d'outils catalyseurs de ce marketing interne-externe innovant
- proposer une action particulièrement attractive et stimulante pour l'organisation dans la mise en œuvre de ce nouveau marketing.

Nous partons de l'hypothèse centrale de la théorie socio-économique que des **actions de management identifiées et stabilisées sont reproductibles** et produisent, à condition qu'elles s'attaquent à un niveau de causes suffisamment génériques (causes racines ou causes profondes), les **mêmes effets** dans des organisations et des contextes différents. **L'invariance des causes racines permet de travailler sur l'invariance des leviers transformateurs.** C'est le principe même de l'intervention socio-économique et de la méthodologie d'intervention HORIVERT.

Les **"produits" attendus** de ce travail d'évaluation sont donc :

* un **portefeuille d'actions** dûment testées présentant un potentiel de stimulation fort des nouvelles pratiques attendues

* la définition d'un **marketing "interne-externe" innovant** que nous appellerons dès à présent : **"MARKETING SOCIO-ECONOMIQUE"** puisqu'il s'inscrit dans la mise en place du management socio-économique. Notre travail de recherche est, de fait, une extraction des signaux validant la présence d'une nouvelle pratique du marketing.

Cette troisième partie va être organisée en deux chapitres :

Le chapitre 7, intitulé : **"L'évaluation des impacts du management socio-économique sur la pratique du marketing dans neuf entreprises "** présentera le travail d'investigation mené sur le terrain, avec comme objectif de tester l'impact du management socio-économique sur la fonction marketing-commerciale des neuf entreprises de notre échantillon.

Cette évaluation comporte deux parties qui décrivent deux actions distinctes :

- une **évaluation globale** menée de façon concomitante dans les neuf entreprises portant sur les effets indirects, diffus ou induits de la mise en œuvre du management socio-économique. Cette évaluation permet d'avoir un recul dans le temps par rapport à l'implantation du management socio-économique;

- une **évaluation des effets directs d'actions de management socio-économiques** identifiées au cours de l'intervention et ayant eu un impact sur la fonction marketing-commerciale de l'organisation. Ces effets sont mesurés à l'issue de l'intervention.

Le chapitre 8 sera centré sur des : **"Propositions pour un marketing interne-externe innovant"**, qui seront exposées pour des commodités de présentation en deux parties :

- les **propositions conceptuelles et de définition du marketing socio-économique**
- les **propositions managériales**, c'est à dire les actions à mettre en œuvre pour stimuler ces nouvelles pratiques.

Comme suite à nos remises en cause des pratiques de diffusion de la recherche dans la première partie de cette thèse, nous réaffichons la **symbiose** des deux types de propositions et l'inanité de l'une sans l'autre.

L'ambivalence de notre proposition s'inscrit dans notre conception du marketing considéré comme une science de l'action, au service de la performance des entreprises.

La conclusion de ce chapitre portera sur la suite envisagée à notre programme de recherche au delà de la thèse.

Nous nous orientons d'ores et déjà vers la construction d'un **"contrôle marketing"** innovant et instrumenté, s'adressant à l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Fidèle à notre conviction du rôle moteur de l'action dans la conception, ces suites s'inscrivent dans un **programme de recherche-intervention** dans les organisations et les entreprises qui s'associent à notre projet d'amélioration de la performance sociale et économique par la stimulation de la fonction marketing-commerciale.

CHAPITRE 7 : L'ANALYSE DES IMPACTS DU MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE SUR LA PRATIQUE DU MARKETING DANS NEUF ENTREPRISES

INTRODUCTION CHAPITRE 7

Ce chapitre nous permet de présenter les résultats de **deux types d'investigations** menées dans les neuf entreprises de notre base de recherche expérimentale.

Tout d'abord une **investigation globale** menée de façon concomitante dans les neuf entreprises et s'intéressant aux **effets indirects, diffus, induits du management socio-économique sur la fonction marketing-commerciale** de l'organisation. Cette investigation possède l'effet de recul (plus de 10 ans pour certaines entreprises) nécessaire à l'évaluation de la pérennité de ces mises en œuvre. Elle permet d'avoir une vision élargie des situations observées plus favorable à la solidité de nos propositions.

Ensuite, une **évaluation des effets directs d'actions d'innovation socio-économiques** menées au cours d'interventions pour l'implantation du management socio-économique. L'évaluation peut avoir un niveau de précision élevé mené selon la méthode qQfi c'est à dire qualitative/quantitative/financière .

Ces évaluations "locales" nous permettent d'identifier un "**portefeuille d'actions innovantes en marketing**", facilitant l'émergence d'un marketing interne-externe innovant que nous qualifions de "marketing socio-économique" . En effet, il s'inscrit à la fois dans une stratégie d'implantation globale du **management** socio-économique et dans la **théorie** socio-économique des organisations.

Ce chapitre s'organise donc de la façon suivante : nous présentons d'abord le cadre de l'évaluation expérimentale puis ses résultats.

1. LE CADRE DE L'ÉVALUATION

Nous allons successivement exposer le **cadre méthodologique** de notre travail d'évaluation des impacts du management socio-économique sur la fonction marketing puis le **cadre d'expérimentation**.

Nous nous livrerons rapidement à quelques réflexions générales sur l'évaluation. Nous nous appuierons en cela sur le livre de Roland LECOMTE et Léonard RUTMAN[908].

Nous voulons en effet aborder la question du choix méthodologique dans l'évaluation.

Les auteurs font le constat de la multiplicité de approches méthodologiques et aussi de la controverse dont leur choix fait l'objet[909].

Nous n'entrerons pas dans une réflexion approfondie sur les paradigmes de la recherche évaluative. Nous rappelons simplement qu'on peut distinguer deux orientations fondamentales. L'une est **l'évaluation empirique** provenant des sciences naturelles, l'autre **normative** provenant des sciences **humaines et sociales**. Selon Roland LECOMTE, "le paradigme normatif convertit les faits et les lois en moyens et en conditions indispensables et il est le seul à s'appliquer à un ensemble d'objectifs voulu par l'auteur ou par ceux qu'il dessert"[910].

Les différentes dimensions d'évaluation selon Roland LECOMTE.sont :
* la **délimitation des phénomènes** à évaluer
* la **perception de la réalité** à évaluer
* **l'ampleur de la généralisation** de l'évaluation
* la **perspective** du chercheur en évaluation
* le **mode d'élaboration** de l'évaluation

Elles constitueront notre grille de lecture pour la présentation de la méthode d'**évaluation socio-économique**.

Le vrai problème en évaluation est de savoir combiner la validité de la question avec la validité de la réponse, d'équilibrer le mesurable et le non-mesurable, la connaissance normative et la connaissance empirique[911].

Nous insistons aussi sur la **contingence forte des ressources et du facteur temps** dans la conduite d'une évaluation.

La dernière dimension que nous évoquerons est la dimension stratégique : on peut

908 LECOMTE Roland, RUTMAN Léonard. *Introduction aux méthodes de recherche évaluative*. Les Presses de l'Université Laval, Université de Carlton Ottawa, 187 p., 1982

909 Id., ibid., p.2

910 Id., ibid., p.4

911 Id., ibid., p.15.

distinguer deux approches "idéologiques"[912] :

* l'approche "**consensuelle**" qui cherche à évaluer un programme pour proposer des changements en vue d'en améliorer l'efficience. L'évaluation sera alors menée selon des mesures comme "coûts avantages"

* l'approche "**conflictuelle**" qui évalue l'impact d'un programme à partir du pouvoir des intervenants (acteurs ou bénéficiaires). L'évaluation sera menée selon une analyse dite "pouvoir-avantages".

La dernière option est le choix entre méthodes qualitatives et méthodes quantitatives. Comme nous avons eu l'occasion de le constater en partie 1, la méthode évaluative cherche à réhabiliter les méthodes qualitatives même si selon PATTON, elles restent le parent pauvre des approches quantitatives[913]

Nous préférons **organiser ces dichotomies en termes de continuum** et en faire les dimensions d'un choix dans la construction d'une méthodologie.

1.1. LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Nous avons utilisé la trame de la méthodologie d'évaluation socio-économique que nous présentons à grands traits, puis nous caractériserons notre propre méthodologie de recherche.

1.1.1. L'évaluation socio-économique

L'évaluation est, dès 1976, un des concepts centraux de l'analyse socio-économique[914].

Nous allons d'abord en examiner les principes puis nous en verrons les modalités pratiques.

1.1.1.1. Les principes

Le cadre général de l'évaluation socio-économique s'inscrit dans un processus dynamique de recherche-intervention.

---

912 Id., ibid. p.17

913 PATTON.M. Q. *Utilization-focused evaluation.* Beverly Hills, CA Sage.1978 cité in LECOMTE Roland, RUTMAN Léonard. *Introduction aux méthodes de recherche évaluative*, op. cit., p.17

914 SAVALL Henri. *Action sur programme RESACT 1976-1978* article publié dans les cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion. n°1, Février 1978, *rapport scientifique annuel à la D.G.R.S.T.*, Décembre 1977, 18 p. ; *Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficience économique et du développement humain.* dans la Revue *Économies Appliquées* n°4, 1978 Rapport au VIIème Colloque International du Collège d eFrance, sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, Décembre 1977, 36 p.; *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Nouvelle édition augmentée DUNOD, 1989, 275 p.

Elle constitue donc une phase de l'intervention qui dresse le **bilan des actions menées** et construit la **plate-forme de nouvelles propositions.**

A ce titre, nous estimons qu'elle se situe à mi-chemin entre la méthode "coûts-avantages" et la méthode "pouvoir-avantages", déjà signalées, puisqu'elle a comme objectifs d'améliorer le programme de changement tout en utilisant mieux les acteurs du changement.

Il n'y a donc pas de "bon" moment pour faire une évaluation socio-économique : il n'y a que le moment choisi par l'évaluateur en accord avec les personnes qui y collaboreront.

Dans ce cadre, le principe de base est d'**établir une comparaison de l'état des pratiques** entre l'instant t^0 qui est le démarrage de l'intervention socio-économique, et qui sont "photographiés" par **l'effet miroir** ✎ du diagnostic et l'instant t de l'évaluation.

L'évaluation socio-économique porte sur le repérage des effets directs, indirects, diffus et induits de la mise en œuvre des actions évaluées.

* Les **effets directs** ✎ dont définis comme les effets imputables à l'action évaluée dans le champ d'intervention au sens strict.

* Les **effets indirects** ✎ sont les effets dont les liens sont visibles avec l'action à évaluer, mais hors du champ des objectifs affichés.

* Les **effets diffus** ✎ dont les effets imputables à l'action à évaluer repérés hors du champ d'intervention proprement dit.

* Les **effets induits** ✎ sont les effets diffus obtenus de façon différée dans le temps.

L'évaluation de ces effets est mesurée de façon qualitative, quantitative et financière. La mesure de l'évaluation est contrainte par les informations recueillies (dans le temps imparti) et aussi par leur pouvoir de stimulation des acteurs concernés.

L'évaluation socio-économique a un **double rôle** : elle procède de la **validation des hypothèses fondamentales** de la théorie socio-économique des organisations, mais aussi de la **mise en place d'actions correctrices,** pour accompagner l'organisation dans son changement vers un "état" de gestion socio-économique permanent.

1.1.1.2. Les modalités pratiques

L'évaluation s'effectue **à partir d'entretiens** menés auprès des personnes ayant vécu soit directement soit indirectement l'action évaluée.

Ces entretiens sont menés selon la méthodologie socio-économique c'est à dire semi-directifs, avec prise de notes exhaustives, et centrés sur la recherche des réalisations "positives", même si les dysfonctionnements résiduels ou les effets négatifs ne sont jamais censurés.

Dans une stratégie d'intervention, l'évaluation est une étape destinée à remobiliser toutes

les forces vives en leur donnant à voir le chemin parcouru.

L'exploitation des informations recueillies est réalisée selon la méthodologie du diagnostic déjà exposée en "partie 2" c'est à dire avec l'extraction de phrases témoins, fédérées en idées clés, sous thèmes et thèmes, qui ne seront plus forcément les six thèmes utilisés pour les diagnostics dysfonctionnels.

Enfin, il y a, dans la mesure du possible (compte tenu en général des contraintes de délai de restitution et d'accès aux informations) élaboration de "**balances économiques** ✎" qualitatives, quantitatives et financières suivant le degré de détail des informations recueillies. Ces balances permettent de mesurer les gains réalisés grâce à l'intervention, les pertes éventuelles et les investissements qu'elle a nécessités pour sa mise en œuvre.

1.1.2. La méthode d'évaluation de notre recherche

Nous allons la situer dans une perspective stratégique puis nous en examinerons les modalités.

1.1.2.1. La stratégie d'évaluation

Nous nous sommes située dans une **double perspective** : une évaluation qui servira de base à la fois à une **construction théorique et à une proposition managériale**.

Nous avons adopté un **double centrage** :

* sur les actions mises en œuvre **au cours des implantations** de management socio-économique

* sur les **effets à long terme** induits par la mise en œuvre de ce management socio-économique sur la fonction marketing-commerciale de l'organisation.

Cette double perspective nous semble garante d'une vision plus complète des signaux que nous recherchons.

Comme nous l'avons déjà affirmé, nous nous inscrivons dans l'école de **recherche expérimentale** : à partir des prémisses de nos hypothèses, nous avons donc bâti un **protocole d'expérimentation,** basé sur l'**évaluation,** qui nous plaçait dans la position la plus favorable à la fois pour valider nos hypothèses de travail et pour recueillir le maximum de données en vue de l'élaboration de nos propositions.

Nous rappelons que les produits attendus du travail d'évaluation sont :

* un **portefeuille d'actions dûment testées présentant un potentiel de stimulation forte des nouvelles pratiques marketing-commerciale** et qui saura s'inscrire dans des prestations d'intervention ou de conseil en entreprise.

* la **définition d'un marketing interne-externe innovant** avec les concepts qui l'habitent et son positionnement vis à vis des travaux antérieurs dans ce domaine.

1.1.2.2. L'organisation de l'évaluation

Comme nous l'avons déjà écrit en introduction, nous nous sommes livrée à deux types d'évaluation dont nous allons maintenant présenter les caractéristiques plus en détail.

1.1.2.2.1. L'évaluation d'actions menées dans le cadre d'interventions en management socio-économique :

Il s'agit donc d'actions choisies pour leur impact supposé sur la fonction marketing-commerciale, elles présentent les caractéristiques suivantes :

*** Le choix des actions :**

Nous avons retenu des actions menées par les entreprises dans le cadre de prestations de recherche-intervention conduites par l'ISEOR.

Il s'agissait de construire un protocole d'expérimentation qui nous permettrait le mieux de recueillir les données nécessaires à la validation de nos hypothèses. L'autre objectif était d'avoir un éventail suffisamment large d'actions pour accorder une certaine validité et autoriser une généralisation limitée à nos résultats.

Enfin, nous avions la contrainte forte d'un minimum d'informations pour opérer cette évaluation puisqu'elle devait avoir eu lieu dans le prolongement de l'intervention.

Nous recherchions donc :
- des actions suffisamment significatives,
- s'intéressant au commercial/marketing, et
- des actions suffisamment décrites dans les documents,
- avec une certaine diversité de profil (c'est à dire concernant l'origine de la demande, les objectifs, le processus).

Ces actions ont pris place dans des services marketing ou commerciaux, ou dans d'autres services, mais avec une préoccupation que nous avons identifiée comme d'origine marketing-commerciale.

Nous avons cherché à privilégier la variété des prestations retenues que ce soit dans leurs contours ou dans leur mise en œuvre.

Il faut, enfin, tenir compte du recul différent pour chacune d'entre elles, qui introduit

obligatoirement des différences tant dans la stabilité des actions que dans la méthodologie de recueil des informations.

Ce sont des actions qualifiées d'élaboration et de "mise en œuvre de solutions" d'amélioration de la performance sociale et économique de l'entreprise à la suite des diagnostics tels qu'ils ont été présentés au cours de la deuxième partie.

Ce qui nous amène au descriptif des évaluations.

*** les caractéristiques des évaluations :**

Elles partent d'évaluations menées en temps réel à l'issue des prestations et sont donc "millésimées". Elles peuvent par contre contribuer à la mise en place d'indicateurs qui permettent d'évaluer l'évolution que connaît l'organisation après implantation du management socio-économique.

Elles s'alimentent d'apports de l'évaluation globale que nous avons conduite en 1993 puisque nous y introduirons les éléments recueillis s'y rapportant directement.

Elles bénéficient pour certaines d'une "évaluation d'expert" c'est à dire s'appuyant sur des résultats à très forte probabilité de réalisation, introduits par l'expérience et la connaissance de l'entreprise de la part du chercheur.

Les limites présupposées de ces évaluations "ponctuelles" nous ont amené à concevoir une évaluation plus "panoramique" que nous présentons maintenant.

1.1.2.2.2. L'évaluation globale :

Les modalités posées étaient les suivantes : il s'agissait de revoir des personnes des neuf entreprises de l'échantillon, pour des entretiens d'évaluation centrés sur l'apport du management socio-économique à la fonction de l'entreprise. Ces entretiens étaient d'une durée de 2 heures 30 à 6 heures avec prises de notes exhaustives.

Les interlocuteurs étaient choisis pour leur implication dans cette fonction marketing commerciale même s'ils n'appartenaient pas directement à un service marketing ou commercial au moment de l'intervention ou au moment de l'évaluation.

Nous avons pour conduire ces entretiens construit un guide qui portait sur le management socio-économique pour privilégier un langage commun à toutes les personnes interviewées (en annexe). Nous avons ensuite utilisé la méthodologie du **diagnostic socio-économique** ✎ pour leur exploitation : c'est à dire l'extraction de phrases témoins et leur fédération en idées-clés, sous-thèmes et thèmes.

Comme on l'a déjà noté, il y a intersection entre ces deux évaluations, cette intersection peut se schématiser selon la représentation ci-dessous :

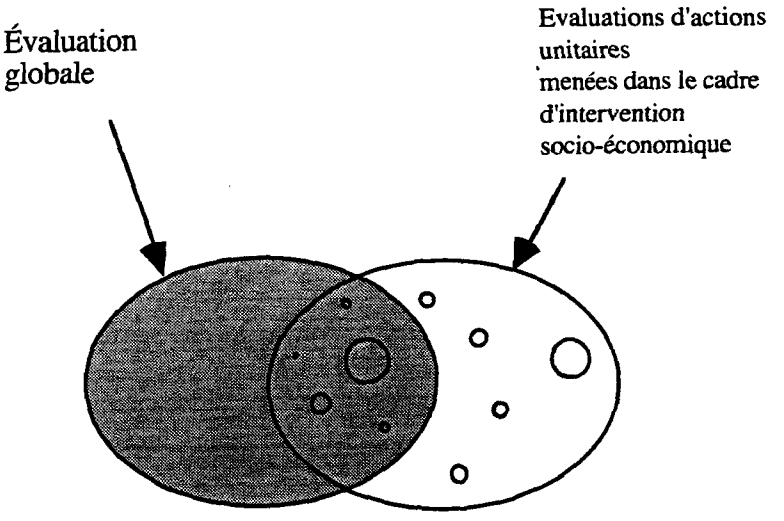


Figure 91 : Intersection des évaluations menées dans le cadre de notre recherche

Nous voudrions pour terminer cette présentation effectuer une réflexion sur la qualité des informations recueillies : nous nous appuierons pour cela sur les actes du colloque[915] et plus particulièrement sur l'intervention à ce colloque de Henri SAVALL [916].

Henri SAVALL retient **trois biais** d'ordre général :

Tout d'abord, les difficultés d'ordre statique qui se lisent au travers des notions de "dada", tabous" et "contentieux" et qui "biaisent la signification du discours des acteurs"[917]

Le **dada** peut être individuel ou collectif : il se définit comme une idée fixe, une marotte qui vient polluer l'entretien par sa haute fréquence d'apparition dans le discours de la personne interrogée et qui risque donc d'occulter des informations.

Le **tabou**, c'est le non-dit : "la forme la plus sournoise du tabou est le contournement : on parle d'autre chose autour du sujet qu'on veut éviter, on l'effleure sans l'exprimer vraiment" [918]

Le **contentieux**, il peut être individuel ou collectif et englobe tous les micro-litiges quotidiens qui encombrent sa fonction, mais peut être aussi plus lourd et "constituer un fait grave, historique et marquant" [919].

On peut retenir ensuite les difficultés d'ordre historique "provenant du biais qui est introduit dans l'interprétation de ces informations par l'effet d'actualité, l'effet de mémoire et l'effet d'anticipation ; c'est ainsi que les informations que nous recueillons à un moment donné

915 *Qualité des informations scientifiques en gestion* . Actes Colloque ISEOR. 18/19 Novembre 1986, p.263
916 Id., ibid., pp.206-280
917 Id., ibid., p. 211
918 Id., ibid., p.261
919 Id., ibid., p.263

mélangent des informations de millésimes différents" [920]

Nous ajouterons d'autres biais plus spécifiques à notre évaluation. Nous avons retenu les suivants :

- l'évolution de la méthodologie d'implantation qui a eu lieu entre 1976 et 1993 (années de la plus ancienne et de la plus récente intervention dans notre groupe d'entreprises) même si les principes fondateurs ont été gardés.

- le problème de la sous ou de la surreprésentativité pour certaines entreprises, par rapport au nombre de personnes rencontrées pour chacune, et à la durée des entretiens : nous rappelons que notre étude est exploratoire et que nos résultats ne seront associés à aucun chiffrage ou statistique.

Nous remarquerons que l'objectif n'est pas de s'inquiéter des biais possibles mais au contraire de les connaître car ils sont une source riche et fondamentale d'informations pour qui sait les décoder.

Comme PATTON l'écrit in *Making methods choice* : " le biais devient un dragon amical et bienveillant.".

Nous insistons sur le fait que notre évaluation est purement qualitative. Nous proposons à la fin du chapitre suivant un programme de recherches qui permettraient d'enrichir nos résultats avec des données quantitatives et financières.

1.2. LE CADRE DE L'EXPÉRIMENTATION

Nous retrouvons les neuf entreprises présentées au début du chapitre 5. Nous allons maintenant préciser le dprocessus 'intervention qu'elles ont connu. Les diagnostics exploités pour l'analyse des pratiques marketing en étaient le démarrage.

Chaque cas étant particulier, nous présentons d'abord l'architecture type de nos recherches-interventions dites : interventions socio-économiques.

1.2.1. Présentation du processus d'intervention socio-économique

L'intervention comporte deux actions simultanées :

* une action HORIzontale, après un diagnostic des dysfonctionnements généraux de l'organisation réalisé auprès de l'équipe de direction et d'encadrement supérieur, consiste à mettre en place des outils de gestion socio-économiques et à organiser des actions innovantes d'amélioration de la performance socio-économique

920 Id., ibid., p.211

* une action VERTicale, d'abord sur au moins deux unités où sont effectuées des diagnostics socio-économiques plus approfondis (il y a évaluation financière des coûts cachés) puis des actions de formation et de mise en place d'actions d'innovation socio-économique. L'action verticale implique le personnel dit d'exécution (employés, ouvriers) et les équipes d'encadrement de ces unités.

Le processus d'intervention **HORIVERT** ✎ peut se schématiser de la façon suivante :

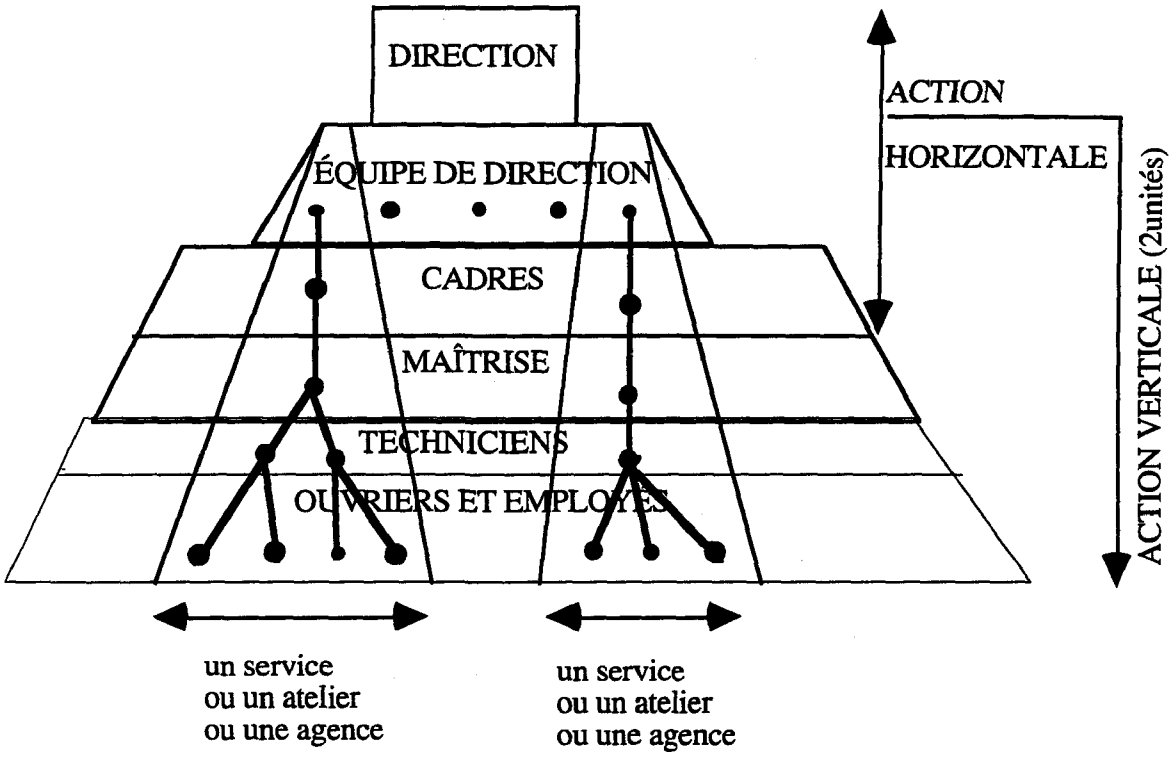


Figure 92: La méthode HORIVERT

La méthodologie générale d'intervention HORIVERT vise une dynamisation globale de l'organisation. Cette dynamisation est renforcée par la simultanéité et l'articulation des deux actions HORIzontale et VERTicale qui permettent :

* une meilleure articulation de l'intervention à la stratégie de l'entreprise

* la résolution d'une grande partie des dysfonctionnements, du plus quotidien au plus stratégique

* une double implication de certains cadres en les resituant dans leur double perspective organisationnelle

La mise en œuvre d'outils et de méthodes de management assure la "maintenance" de l'intervention c'est à dire la redynamisation permanente du processus d'amélioration des performances sociales et économiques.

L'amélioration de la performance sociale de l'organisation est assurée par la mise en œuvre d'actions sur les six domaines de dysfonctionnements[921]. L'amélioration de sa performance économique en découle puisque ces actions assurent une amélioration non seulement des **résultats immédiats** de l'entreprise mais aussi de ses résultats de **création de potentiel**. Les résultats immédiats sont ceux qui ont une incidence sur le compte de résultat de l'exercice en cours, alors que les résultats de création de potentiel n'auront une incidence positive que lors d'exercices ultérieurs.

Ainsi chaque action d'amélioration du fonctionnement de l'organisation mise en œuvre est caractérisée par une imbrication étroite entre **performance économique** et **performance sociale**, assurant par là-même ce que nous appelons **l'efficacité socio-économique** de l'organisation.

1.2.2. Les interventions socio-économiques à l'origine de notre recherche

Nous allons décrire succinctement les différentes interventions dans les neuf entreprises que nous avons retenues . Nous les résumerons ensuite dans un tableau synoptique qui permettra de les positionner les unes par rapport aux autres .

*** L'entreprise A , "grande entreprise de restauration de luxe"**

L'objectif de l'intervention est d'accompagner l'entreprise dans son changement d'activité artisanale en société industrielle.

L'intervention démarre en 1991 selon le processus HORIVERT avec une action horizontale menée auprès de l'encadrement et une action verticale conduite dans sept secteurs de l'entreprise (un restaurant, le laboratoire de production cuisine chaude, cuisine froide, le service logistique, deux boutiques, le service réception). Chacune de ces actions comprend un diagnostic, un projet et des formations-concertations.

L'ISEOR a également conduit des actions de recherche spécialisées comme la formation et la mise en œuvre d'un contrôle de gestion décentralisé.

A l'heure où nous avons mené nos entretiens d'évaluation (Janvier-Février 1992), l'intervention était encore en cours de déroulement.

*** L'entreprise B, "entreprise internationale de télécommunications"**

L'origine de la demande de conseil est le manque de professionnalisme des pratiques de management de l'équipe dirigeante.

L'intervention commence en Mai 1984 par le diagnostic de deux antennes (deux

921 Il s'agit de : conditions de travail, organisation du travail, [communication-coordination-concertation], gestion du temps, formation intégrée, mise en oeuvre stratégique

sections techniques) et d'un service fonctionnel (la comptabilité). Elles sont suivies à l'automne 1984 par une action de formation de l'encadrement aux outils de gestion socio-économiques, essentiellement le tableau de bord de pilotage.

*** L'entreprise C, "entreprise de métallurgie"**

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 la recherche-intervention menée par l'ISEOR dans cette entreprise.

Elle démarre en 1986 par un diagnostic horizontal mené auprès de 60 personnes de l'encadrement de tous les services de l'entreprise.

D'Octobre 1986 à Février 1987, sont conduites des actions de formation aux outils de gestion socio-économique et à l'harmonisation des tableaux de bord de pilotage.

En Mars 1987, des groupes de projets sont mis en place et dès 1987, les Contrats d'Activité Périodiquement Négociables sont implantés auprès de l'encadrement des agents de maîtrise. En Novembre 1987, tous les salariés de l'organisation en bénéficient.

Des évaluations menées en 1988 et 1992 mettront en évidence les améliorations et les réductions de coûts cachés imputables à l'implantation des outils de gestion socio-économique.

*** L'entreprise D, "société de crédit aux particuliers et aux entreprises"**

C'est une réflexion sur une nouvelle gestion de l'activité commerciale qui se trouve à l'origine de la recherche-intervention de l'ISEOR dans cette entreprise.

Le champ de l'étude a été restreint à l'activité administration/commercial. L'intervention a été menée en trois temps :

- une analyse des procédures et du traitement des dossiers en octobre et novembre 1979
- une intervention début 1980 au sein de l'agence de LYON centrée sur la réorganisation du travail des employés.
- une intervention de Juillet à Septembre 1980 sur deux agences avec pour thème l'analyse des tâches

Enfin, la recherche-intervention s'est achevée par une proposition d'un projet d'organisation type et applicable à l'ensemble des agences de la société.

*** L'entreprise E, "société d'assurances"**

C'est également un problème d'origine commerciale qui a initialisé la demande de recherche-intervention de l'ISEOR.

Elle s'est déroulée de la façon suivante :

- Mars à juin 1986 : diagnostic horizontal de la direction générale et diagnostics verticaux de quatre bureaux.
- Septembre à Octobre 1986 : diagnostic vertical d'un cinquième bureau
- Septembre 1986 à Mars 1987 : projets dans trois bureaux et deux des huit délégations régionales de la société.

Une centaine de personnes ont été concernées par l'intervention dont une vingtaine de l'encadrement.

*** L'entreprise F, "PME de l'agro-alimentaire**

L'entreprise F a sollicité une intervention de l'ISEOR afin de mieux maîtriser et formaliser son processus de décision stratégique alors qu'elle connaissait une très forte expansion.

- La première recherche-intervention de l'ISEOR s'est déroulée de mai à novembre 1984, elle comportait 3 volets :

- une formation de la direction et de l'encadrement aux outils de gestions socio-économique
- un diagnostic du secteur production
- l'élaboration d'un projet d'amélioration du fonctionnement du secteur production.

- une évaluation qualitative, quantitative et financière fut réalisée dix mois après
- de Septembre 1985 à Juin 1986 eut lieu l'introduction d'un système d'intéressement avec l'implantation des contrats d'activité périodiquement négociables.
- En Septembre 1986, l'ISEOR a conduit une étude sur l'adéquation de la politique de formation à la politique générale de l'entreprise
- De Mars à Juin 1987, l'ISEOR a mené une intervention dans une filiale de la maison-mère avec un diagnostic et un mini-projet d'amélioration socio-économique.

Depuis, l'ISEOR assure une maintenance du management socio-économique de l'entreprise par le biais de journées de travail avec l'équipe de direction à intervalles réguliers.

*** L'entreprise G, "entreprise de chaudronnerie et de fabrication d'articles de ménage"**

La recherche-intervention de l'ISEOR fut motivée par le souhait de l'entreprise de conduire une réorganisation de ses ateliers de production.

L'action a concerné le plus petit atelier : celui de l'activité "industrielle" qui est née au début des années soixante dix à la suite de la volonté de diversification de l'entreprise due à une concurrence assez vive dans l'activité "ménage". Il employait alors une centaine de personnes.

Le processus de changement d'organisation du travail a démarré en 1978 et s'est déroulé sur trois années.

Après une phase d'expérimentation pendant laquelle quatre premiers groupes de production ont été créés, une extension de cette nouvelle forme d'organisation a été réalisée dans tout l'atelier puis une évaluation des impacts sociaux et économiques de cette nouvelle forme d'organisation.

*** L'entreprise H, "entreprise de la grande distribution"**

La recherche-intervention menée au sein de l'entreprise H a été motivée par le souhait de l'équipe dirigeante de professionnaliser l'ensemble des pratiques de management, compte tenu d'un environnement concurrentiel très menaçant.

La première étape de l'intervention s'est déroulée de Septembre 1989 à novembre 1990 selon le processus HORIVERT avec :

- une action horizontale concernant les 134 premiers membres de l'encadrement et comportant une phase diagnostic, une phase formation et une phase projet d'amélioration socio-économique.?

- une action verticale regroupant cinq diagnostics approfondis dans quatre exploitations commerciales, le siège et la société de prestations de services informatiques et comptables.

Des prestations de conseil spécialisées ont ensuite été implantée,s tout particulièrement une assistance à la mise en place d'un contrôle de gestion décentralisé et un groupe de réflexion sur la fonction marketing et mise en place d'outils de gestion plus centrés sur le développement marketing de l'entreprise.

*** L'entreprise I, "grande entreprise de l'agro-alimentaire"**

La demande de l'entreprise était l'implantation d'outils de gestion socio-économique et en particulier les Contrats d'Activité Périodiquement Négociables.

Cette mise en place a été réalisée au moyen du processus d'intervention HORIVERT qui a démarré en octobre 1987 avec l'action horizontale menée auprès des 131 membres de la direction et d'encadrement, avec un diagnostic et des formations-concertations aux outils de gestion socio-économique.

L'action verticale concerne en 1988 neuf secteurs de l'entreprise (six parties d'usines, la force de vente, les services financiers et les services informatiques) où l'implantation des 800 premiers CAPN démarrent le 1er Janvier 1989.

En 1989, se déroule la phase d'extension dont l'objectif est la généralisation des CAPN à toute l'entreprise au 1er janvier 1990.

Elle consiste en une action de formation à l'ensemble de la maîtrise (300 personnes environ) non formée lors de la première période, dix diagnostics verticaux et des travaux de recherche de solutions dont l'action "portefeuille de produits" que nous approfondirons dans cette thèse.

Nous présenterons de façon plus approfondie l'intervention menée au sein de la force de vente de cette entreprise : le département emploie 105 personnes à l'époque du diagnostic, qui fut réalisé auprès de 71 d'entre elles.

La force de vente se répartissait sur l'ensemble du territoire français avec un service central au siège et six directions régionales.

L'ensemble de ces interventions est représenté de façon synthétique dans le schéma suivant :

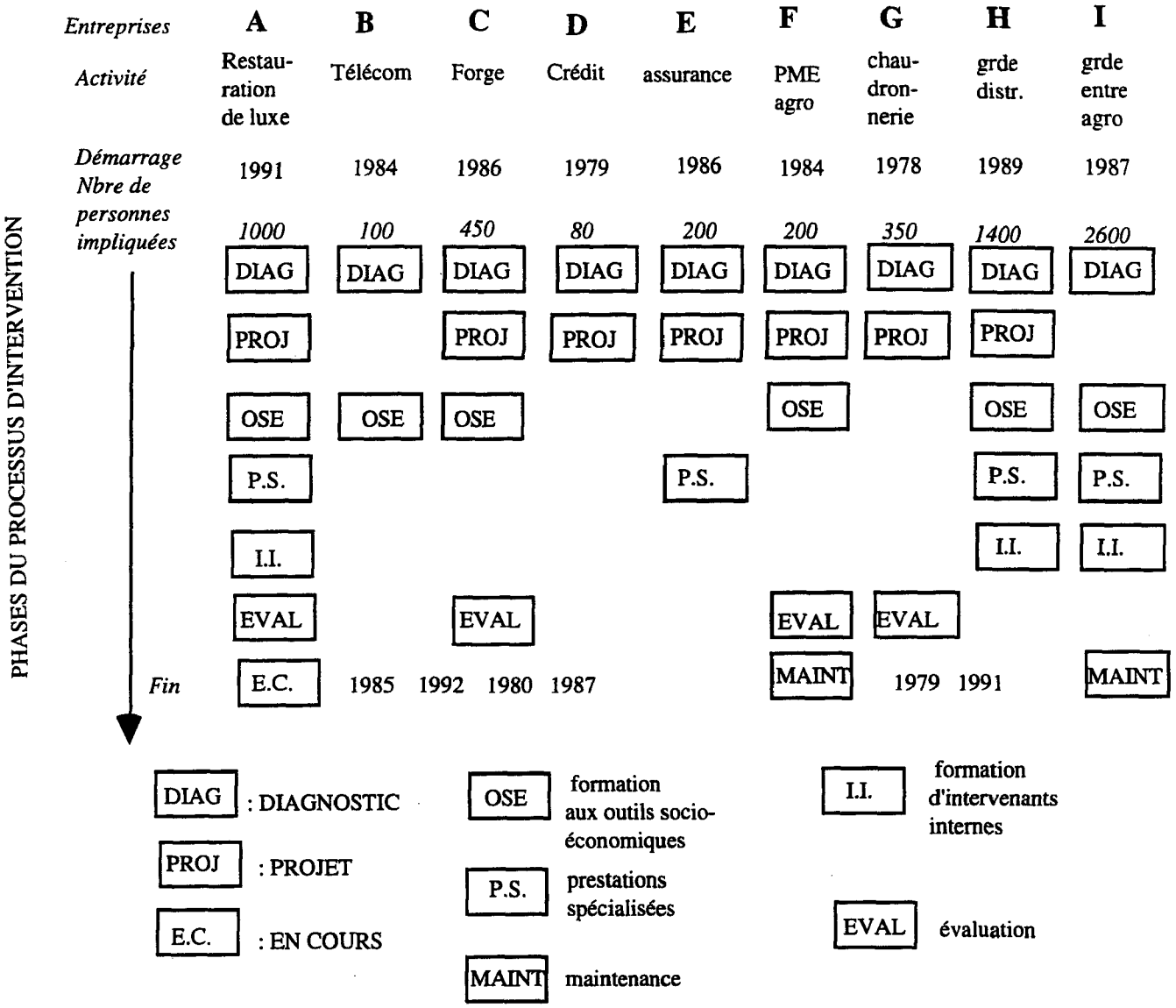


Figure 93 : Tableau synoptique des interventions socio-économiques menées au sein des 9 entreprises constituant notre base d'expérimentation

Le tableau précédent reste très simplificateur d'une réalité fort complexe et variée compte tenu des différents éléments déjà identifiés : facteur temps, évolution de la méthodologie, diversité de contextes.

Nous tenons à apporter une brève réflexion quant au processus de recherches-interventions que nous avons défini comme un "construit" entre le chercheur et l'organisation.

Nous qualifions donc le processus de recherche socio-économique comme permanent et rémanent. Il est pérennisé à chaque occasion d'intervention d'un chercheur de l'ISEOR dans l'organisation. L'année de fin que nous évoquons dans le tableau est l'année où l'ISEOR en tant qu'équipe de recherche s'est retirée de l'entreprise. Le processus de recherche connaît donc une

étape de "mise en veilleuse" et peut être réactivé à tout moment. Nous montrerons aussi que l'entreprise alimente le processus de changement en l'absence de chercheurs.

Consciente de ce phénomène, l'équipe de recherche de l'ISEOR l'a d'ailleurs formalisé en formant des" intervenants internes". Les "intervenants internes" sont des acteurs de l'organisation, plus particulièrement motivés par le changement et volontaires. Le poste qu'ils occupent peut aussi être un critère de choix : les intervenants internes sont souvent plus particulièrement rattachés à des fonctions DRH ou Qualité mais ce n'est ni une obligation, ni une généralité.

L'équipe d'intervenants internes reçoit une formation approfondie à l'approche socio-économique et au management socio-économique en amont de l'intervention. Cette formation est également adaptée à leur statut d'intervenant. Leurs missions sont ensuite très diverses. Selon les cas, ils peuvent pendre en charge une partie du processus d'intervention dès le démarrage, on parle alors de "co-intervention". Ils peuvent aussi assurer le suivi de l'intervention après le départ de l'équipe de recherche de l'ISEOR.

Cette organisation a plusieurs effets :

* une **implication** et une **appropriation plus rapide** du management socio-économique dans l'organisation

* une "**maintenance**" **plus efficace** et une redynamisation permanente du management socio-économique

* et enfin , un **allégement du coût de la recherche-intervention** pour l'entreprise.

On peut parler de "**transfert d'ingénierie de management**" quand l'équipe d'intervenants internes est en mesure de générer et piloter de nouvelles phases du processus de changement.

Nous avons donc rencontré 26 personnes. Sur cet effectif, une seule (le directeur commercial de l'entreprise I) n'était pas présent pendant l'année de présence approfondie de l'équipe de recherche.

Certaines personnes ont depuis l'intervention changé de fonction, ou même d'entreprise. Nous l'avons signalé. C'est certainement là un biais à prendre en compte.

Nous terminerons avec un tableau récapitulatif des personnes rencontrées pour l'évaluation "transversale".

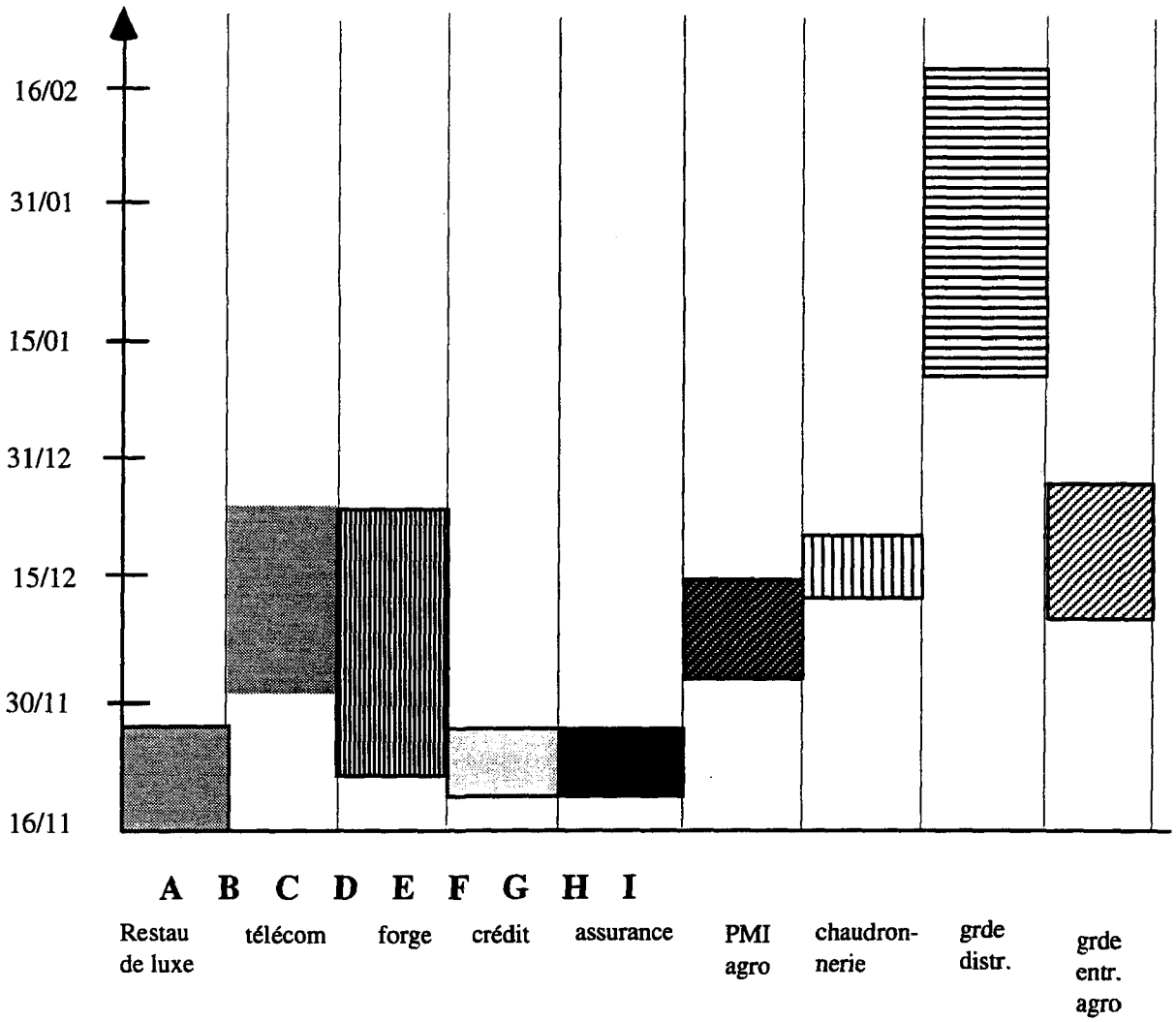


Figure 94 : tableau synoptique des recherches menées pour l'évaluation marketing

Les personnes rencontrées se répartissent de la façon suivante :

	Personnes rencontrées (fonctions lors de l'intervention)	**Abréviations utilisées dans la thèse**
Entreprise A	le directeur général	DG
	2 directeurs commerciaux	DC
	un directeur de restaurant	DC
Entreprise B	le directeur général	DG
	le directeur commercial	DC
Entreprise C	le directeur général	DG
	le directeur de site	DI
	le responsable marketing	DMkg
	le chef des ventes	DC
Entreprise D	le directeur général	DG
	le directeur commercial	DC
Entreprise E	le directeur commercial	DC
	un directeur régional	DR
Entreprise F	le directeur commercial	DC
	un directeur de région	DC
Entreprise G	le directeur de site	DI
Entreprise H	le PDG	DG
	3 directeurs de branche	DG
	2 directeurs de magasins	DC
	le responsable de l'agence de publicité	DC
	directeur ressources humaines	DRH
Entreprise I	le directeur commercial	DC
	le directeur R&D	DRD

Nous avons donc dressé le cadre de notre évaluation. Nous en présentons les résultats dans la section suivante.

2. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION GLOBALE

La finalité de cette recherche était de détecter les impacts du management socio-économique sur la fonction marketing de neuf entreprises françaises.

Cette évaluation présente la même architecture que le diagnostic c'est à dire la fédération des phrases témoins en idées-clés, sous-thèmes et thèmes. La différence porte sur la formulation positive des phrases témoins recueillies et non dysfonctionnelles.

Comme dans l'analyse de la deuxième partie, nous faciliterons la lecture en présentant en introduction de chaque thème les idées forces.

Nous avons pu identifier trois thèmes qui matérialisent donc les domaines où le management socio-économique aura eu les plus forts impacts sur la fonction marketing :

Nous allons brièvement les présenter et donner un aperçu de leur contenu.

* **LA FONCTION MARKETING** : il s'agit de la façon dont elle est représentée dans l'entreprise : service, département, spécialistes, et dont elle est amenée à évoluer à la suite de la mise en œuvre du management socio-économique.

* **LE SYSTÈME D'INFORMATION** : c'est la manière dont est organisé le circuit d'informations de l'entreprise. On identifiera des **SILO** (Système d'Information LOcaux) dont un couramment identifié comme SIM (Système d'Informations Marketing). Nous observons un repositionnement de ce SIM par rapport au Système d'Informations (SI) global de l'organisation.

* **L'ENVIRONNEMENT** : On constate, qu'après mise en place du management socio-économique, il y a une perception totalement rénovée de l'environnement avec trois grands axes réformateurs : identification de l'environnement **interne**, perception des contours de l'environnement **pertinent** et enfin , remise en cause de la **rupture** couramment admise entre environnement externe et environnement interne de l'organisation. La présentation intégrera les deux volets interne et externe de l'environnement dans un seul thème.

Nous allons maintenant restituer de façon analytique les résultats de notre évaluation.

2.1. LA FONCTION MARKETING

On peut retenir les idées forces suivantes :

A/ Avec le management socio-économique, on assiste à une atténuation du **découpage de l'organisation en fonctions** et de **la division du travail entre opérationnels et fonctionnels** : entre marketing et force de vente dans le domaine qui nous intéresse.

B/ Cette redistribution des tâches s'appuie sur la mise en place d'une **décentralisation synchronisée et pilotée de la stratégie** avec deux moteurs : la revalorisation du rôle des individus et l'utilisation des outils de management socio-économique.

C/ On assiste ainsi à un **repositionnement du service marketing en un conseil interne,** et la mise en œuvre de **stratégies commerciales innovantes** s'appuyant, par exemple, sur les **produits/services cachés ou en émergence** dans l'activité de l'organisation, ou sur une exploitation plus durable des produits actuels.

D/ Une des conséquences de cette décentralisation est le **repositionnement du conseil extérieur** en marketing par acquisition d'un professionnalisme de la demande et par une moindre sollicitation due à une prise en charge plus grande de missions traditionnellement sous traitées à l'extérieur en marketing (études de marché par exemple), d'où un gain financier important.

2.1.1. Stratégie de décentralisation

On constate l'intention stratégique d'une véritable décentralisation de la fonction marketing-commerciale avec des mises en œuvre plus ou moins avancées suivant les organisations et qui porte sur une réorganisation des tâches marketing-commerciales et des missions, voire même des postes de travail et donc de l'organigramme.

2.1.1.1. L'organigramme

On constate que le management socio-économique entraîne une réorganisation de la fonction marketing-commerciale qui a de véritables impacts sur l'organigramme de l'entreprise. Cette réorganisation se traduit par l'intégration de services, c'est le cas pour le regroupement du bureau d'études (qui a une fonction commerciale puisqu'il effectue les devis pour les prospects ou les clients) avec la production qui a eu lieu à l'entreprise C.

"Maintenant le bureau d'études et la fabrication sont regroupés et chapeautés par

quelqu'un qui a la fibre usine et la fibre client." (métal/DG)

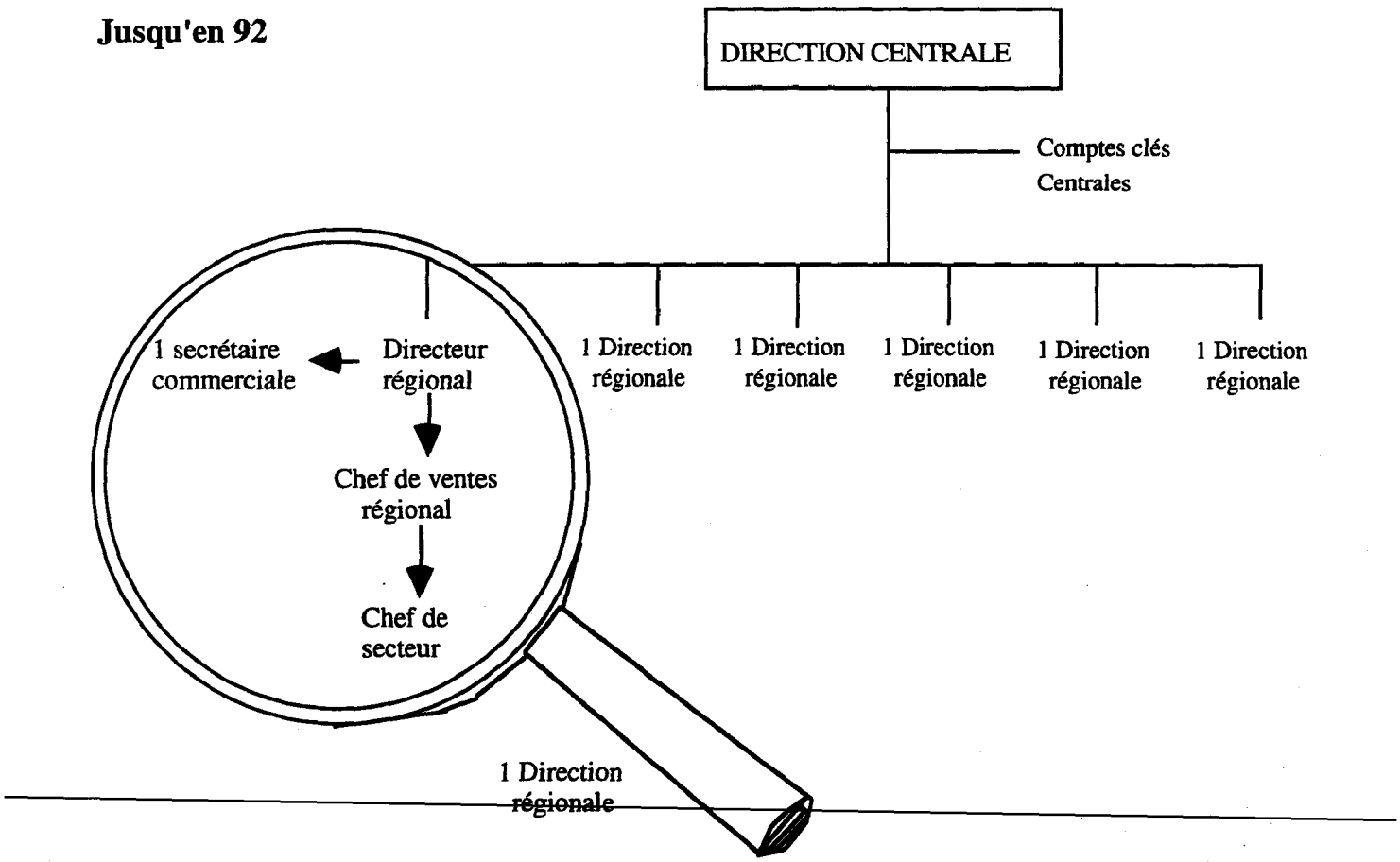
Ce peut être aussi une réorganisation des directions décentralisées sur l'étendue du territoire français.

Ainsi, après analyse des postes de travail, l'entreprise I a progressivement modifié l'organigramme de sa force de vente.

> *"On a effectué une réorganisation de la force de vente en Avril 1992, on a supprimé les Directions Régionales compte tenu entre autres de la concentration de la grande distribution et du recouvrement de tâches entre le directeur régional et le chef des ventes." (biscuit/DC)*

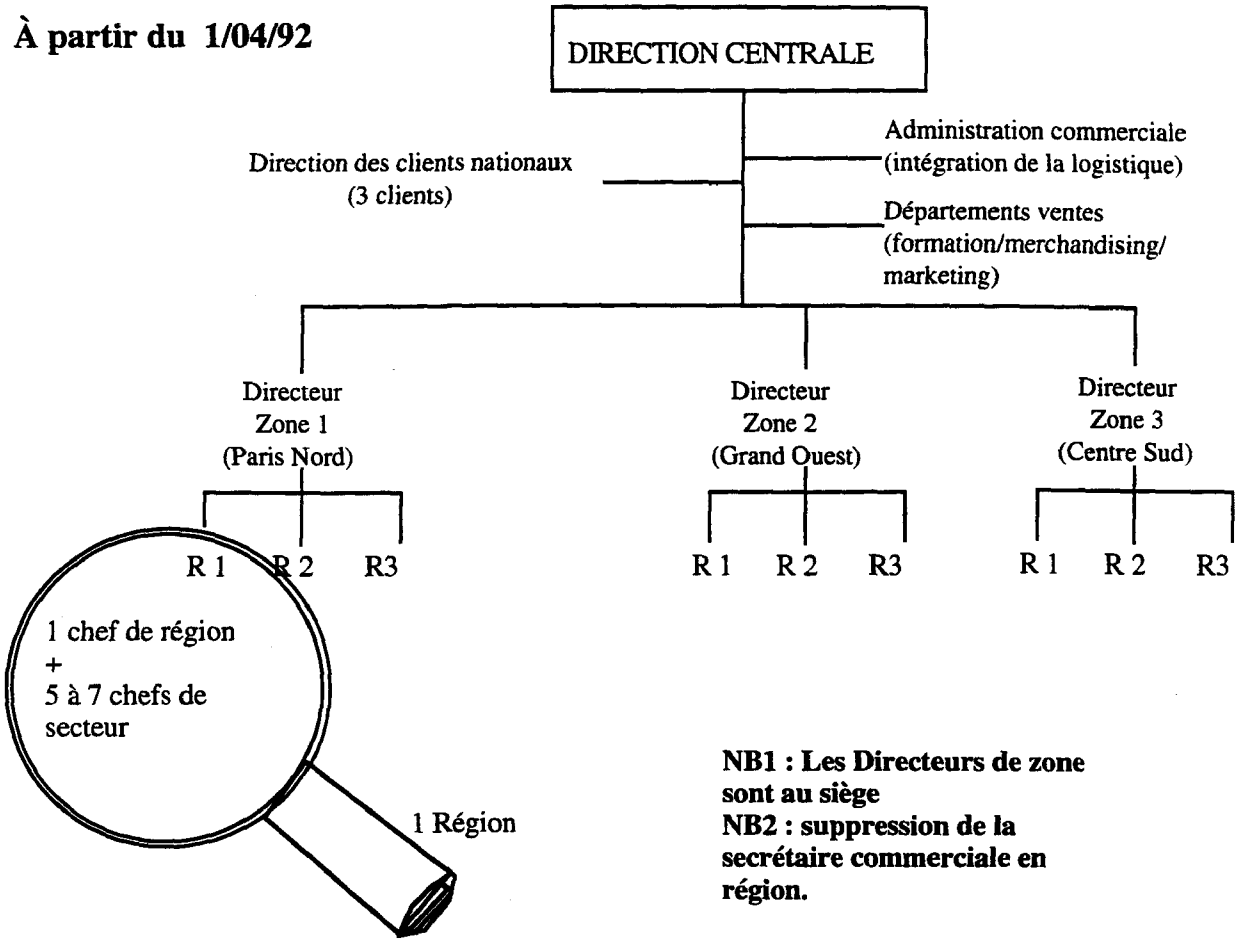
Nous allons analyser ce processus de changement à l'aide de l'évolution de l'organigramme.

L'organigramme de la force de vente de I jusqu'en Avril 1992 peut se schématiser de la façon suivante :



La nouvelle organisation est alors représentée de la façon suivante :

À partir du 1/04/92



Il y a deux objectifs affichés à cette réorganisation :

* la clarification du fonctionnement au niveau du terrain. Le but est d'avoir des équipes très opérationnelles et de renforcer leur présence en magasin. L'idée directrice est d'assurer la "revente" au niveau du magasin. On renforce aussi le rôle des chefs de secteur comme "capteurs" d'informations sur leur zone d'activité.

* le renforcement des relations avec les centrales d'achat. Huit clients font 75% du chiffre d'affaires de l'entreprise I qui se répartissent entre le responsable des comptes clés et les directeurs de zones.

La perspective est de travailler plus en "maillage" qu'avec des rapports verticaux .

On assiste aussi à une rationalisation des postes de travail puisqu'il n'y a plus le chevauchement des postes de directeurs régionaux et des chefs des ventes régionaux qui apparaissait dans l'ancienne formule. On constate aussi une volonté de "prise directe" plus forte avec le terrain.

On peut néanmoins se demander si on n'assiste pas une recentralisation de la fonction commerciale puisqu'on retire toute autonomie administrative et financière aux régions commerciales devenues des "force de frappe opérationnelles".

Tout processus de décentralisation se construit. Nous pensons que l'entreprise I en est à une phase d'initiation. Nous étudierons en section 4 la décentralisation opérée par l'entreprise F et qui nous semble avoir un plus grand degré de maturité.

Un autre impact est la prise de conscience de la nécessité de créer un service marketing;

Cette prise de conscience se traduit par la vision classique de la création d'un "service" marketing. Nous pensons que la fonction marketing était présente, mais à l'état latent dans l'organisation et qu'il aurait été intéressant de la matérialiser sans prendre le risque d'un "noyautage" par des spécialistes. Cette conception est source des dysfonctionnements que l'on a pu mettre en évidence en deuxième partie. Hubert LANDIER[922] traite ainsi de l'émergence de nouveaux cloisonnements . Il constate dans un premier temps que l'accroissement en taille est générateur de nouveaux cloisonnements. La complexité croissante de l'organisation permet alors l'émergence de nouvelles fonctions créées pour irriguer l'entreprise. Il étudie le processus qui conduit à l'émergence d'un service.

Il identifie le processus suivant : il y a d'abord constat d'insuffisance de la fonction, ensuite, décision de la création d'un poste, puis préoccupation d'assurer sa crédibilité et d'étoffer ses services

Hubert LANDIER attire alors notre attention sur deux effets pervers :

* Ces départements fonctionnent souvent en circuit fermé.: à partir du moment où il y a un "service communication" par exemple, tout le reste de l'entreprise peut estimer être dispensé d'avoir à communiquer lui même.

* Le service se montre jaloux de ses prérogatives : la tentation peut être grande dans ce cas de chercher à exercer un contrôle sur le contenu de la fonction en question.

Plusieurs des entreprises de notre base d'informations semblent avoir connu cette évolution. C'est le cas des entreprises B, D et E.

> *"J'ai créé une division marketing pour la définition des couples produits/marchés pour l'année suivante." (info/DG)*
>
> *"Il est apparu le besoin de créer des fonctions études marketing de l'analyse de l'environnement pour une meilleure maîtrise de l'entreprise et de ses actions." (crédit/assurDG/DC)*

D'autre part, on observe dans d'autres entreprises un recentrage du service marketing qui existait jusqu'à présent et dont les personnes interrogées verraient bien la dilution dans l'ensemble de l'organisation. Cette remise en cause de la fonctionnalisation du marketing est d'ailleurs directement mise en relation avec le management socio-économique dans la phrase suivante :

"Dans la philosophie de l'approche socio-économique, la fonction marketing est

922 LANDIER Hubert. *Vers l'entreprise intelligente.* Calmann Levy, 1991, 294 p.

réduite à sa plus simple expression." (restauDG)

Demain, il n'y aura pas de direction marketing chez A.; il importe qu'un restaurant fasse son marketing." (restauDG)

L'ISEOR a mis en place une organisation des ateliers de l'entreprise G par groupes autonomes qui ont pu intégrer à leur activité de production des tâches de management ou d'organisation qui ont permis aux ouvriers d'avoir :

* plus d'intérêt pour leur travail
* une meilleure productivité
* un gain de qualité.

Des expériences similaires ont déjà eu lieu, c'est le cas d'entreprises industrielles suédoises. Ainsi Catherine BERNARD[923] relate que pour diviser par deux ses délais, la branche suédoise du groupe ABB fait descendre ses cols blancs dans les ateliers et confie des tâches de gestion aux cols bleus. A long terme, certains employés pourraient même consacrer plus de temps aux tâches stratégiques et notamment au marketing.

Cette remise en cause de la répartition des missions entre département fonctionnels et opérationnels transparaît aussi dans la création de fonctions transversales .

"On avait des secteurs verticaux : le produit s'en moque complètement et traverse tout ; on a mis quelqu'un qui s'occupait du flux produit de A à Z." (métal/DG)

On constate des phénomènes très similaires au travers de la littérature en organisation :

C'est ce qu'expose Isabelle SAGET[924] en étudiant le remodelage de l'organisation de certaines entreprises comme IBM, Peugeot ou Renault pour mieux être au service du client . Dans le cas de Renault, la structure commerciale obligeait le concessionnaire à avoir jusqu'à 17 interlocuteurs. C'était la même chose pour le client qui était littéralement "coupé en tranches", il y avait ainsi le client SAV, le client pièces détachées . L'objectif de la réorganisation est d'avoir pour l'un comme pour l'autre un seul interlocuteur.

De la même façon, Peugeot associe maintenant dans un même poste des responsabilités fonctionnelles et opérationnelles. Ainsi le chef des ventes régional a la charge du suivi des résultats des ventes, l'animation et l'incitation aux ventes (rôle plus marketing) ainsi que la décentralisation budgétaire de la Direction Régionale.

Le même auteur cite Claude BODEAU, consultant : "Il y a 5 ans le marketing était hégémonique et apparaissait à la base de la réussite du processus de vente. Aujourd'hui...le commercial redevient hégémonique et "absorbe "le marketing. Cette évolution se traduit dans les organigrammes où une même personne intègre de plus en plus souvent les deux fonctions." . Nous retenons la mise en garde de Bodeau qui pense qu'on prend le risque de voir disparaître une

923 BERNARD Catherine. *ABB lance les équipes par objectifs.* L'Usine Nouvelle n°2400, 4 Mars 1993, p.5

924 SAGET Isabelle. *Chambardement dans les organisations : la dictature du client.* Action Commerciale, Avril 1993, N°120, pp.11-16

fonction au dépend d'une autre. Pour sa part, il préconise que le commercial se concentre sur la clientèle (gestion de portefeuille, négociation, après vente) et remonte les informations au marketing chargé en contrepartie de lui donner les outils d'aide à la vente. C'est une vision des choses somme toute très classique, le problème est que dans la réalité, elle ne fonctionne pas ou très mal et donc engendre de nombreux coûts. Nous préconiserons une répartition plus équilibrée des missions **par l'intégration plus que par l'interaction.** C'est ainsi que nous avons défini une fonction marketing-commerciale.

On peut se demander à la lecture de nombreux témoignages de réorganisations si tous traduisent un réel changement . Quand on abandonne les chefs de produits et les chefs de groupe esclaves de leurs parts de marché au profit de "brand managers " (responsables de marques) et de "brand marketers" (responsables de projets sur les marques), on est en droit de s'interroger sur la portée réelle de telles évolutions.

Rosabeth MOSS KANTER[925] pose la question des problèmes que peuvent poser les nouvelles organisations. Par exemple, chez Digital Equipment Corporation, on observe la mise en place d'un partenariat avec les fournisseurs principaux qui sont intégrés à des équipes de planification des produits aux côtés des services d'ingénierie, de production et d'achat. Il existe également des formations pour les fournisseurs et une évaluation de leurs compétences. Comment les cadres arrivent ils à en savoir suffisamment sur d'autres fonctions pour être des membres d'équipe crédible ? Comment établissent ils des communications adéquates avec l'extérieur tout en supervisant ce que fait leur propre département ? Et comment assument ils le travail supplémentaire que suppose la participation à des projets générés par d'autres secteurs ?

Un autre exemple est pris chez IBM où a été mis en œuvre un partenariat avec le client qui donne lieu à des pratiques complètement nouvelles. IBM a constitué avec certains clients des équipes de développements communs où les ingénieurs des deux entreprises partagent des données exclusives. C'est le cas de Eastman Kodak qui a confié à IBM la consolidation et la gestion des opérations de son centre de données aux USA ce qui se traduit pour lui par un abaissement des coûts fixes; ainsi, 300 personnes de Kodak sont maintenant employées par IBM (en s'occupant encore des affaires de Kodak). Le tout est supervisé par deux commissions pilotées par des dirigeants d'IBM et de Kodak.. Les questions qui se posent sont : qui est responsable ? qui pilote les cadres ? qui s'occupe de leur gestion ?

Nous retenons ces questions qui pose pour nous le problème en termes de pilotage de la réorganisation. Trop souvent ces réorganisations, parfois radicales et sources de nombreux bouleversements sont effectuées à vue sans aucune idée de leurs effets et de leurs implications. A DESREUMEAUX [926]parle des "solutions structurelles adoptées par d'autres entreprises pour la seule raison qu'elles s'y sont avérées efficaces". Il observe les pratiques d'imitation auxquelles les consultants ne sont pas étrangers et qui expliquent la diffusion de certains modèles d'organisation . DESREUMEAUX évoque "le problème de plaquer des structures préfabriquées" et qui ont peu de chance de succès et donne en exemple la prise au pied de la lettre des préconisations de CHANDLER qui, selon lui, auraient provoqué des changements de structures frénétiques.

DESREUMEAUX explique que : "certaines fonctions traditionnelles de l'entreprise doivent être repensées quant à leur mode d'organisation". On note ainsi l'apparition de structures

925 MOSS KANTER Rosabeth. *Les habits neufs du manager.* Harvard L'Expansion n°60, Printemps 1991, pp.30-39

926 DESREUMAUX A. *Structures d'entreprise-Analyse et gestion.* Vuibert Gestion, 1992, 334 p., p.22

commerciales plus complexes, plus ambiguës, plus transitoires à cause de la globalisation des marchés, la recherche de nouveaux produits, les soucis de rationalisation de la gestion et de l'amélioration de la productivité, le développement du rôle des Services Après Vente."[927]

Nous rappelons[928] que, loin des recettes évoquées, les chercheurs en organisation arrivent aux conclusions suivantes :

* PETERS et WATERMAN préconisent des structures souples et décentralisées
* WOODWARD et MINTZBERG ont mis au point la théorie de la contingence selon laquelle l'efficacité de l'organisation résulte de l'adéquation entre situation et structure.
* LAWRENCE et LORSCH ont mené des études qui démontrent de même qu'il n'y a pas de structure type.
* Michel KALIKA observe que les structures centralisées et formalisées conviennent mieux à un environnement stable et simple et que les structures décentralisées et informelles s'adaptent mieux à un environnement complexe et instable.

Chaque entreprise doit donc piloter sa restructuration en fonction de sa stratégie et des contraintes que lui impose son environnement pertinent.

Dans d'autres cas, on observe des transformations dans la répartition des charges sans qu'il y ait de modification de l'organigramme.

2.1.1.2. Répartition des charges

On peut noter ainsi une redistribution des missions entre les services marketing et commercial

Dans le cas de l'entreprise A, il s'agit d'une prise de position clairement affichée. Pour l'entreprise C, c'est un constat après plusieurs années de prise de recul par rapport aux impacts du management socio-économique implanté dans l'entreprise.

> *"Pour moi, la fonction commerciale inclut la fonction marketing : il n'y a pas de têtes qui pensent et de têtes qui font." (restauDG)*

> *"Dans la branche, c'est à C que le marketing a été le plus fortement intégré à la fonction commerciale." (métalMkg)*

Cette refonte des tâches commerciales peut également toucher des services qui n'ont pas cette étiquette. Nous prenons pour exemple la mission "devis" au service études de l'entreprise C.

> *"On a pensé à nommer un responsable devis mais il valait mieux que chacun suive son propre portefeuille de devis." (métalDG)*

927 Id., ibid.

928 GASTALDI Dino. *Management à la mode et modes de management.* Direction et Gestion des Entreprises n°132-133, décembre 1991, pp.67-72

Il y a d'une façon générale, dans les entreprises de notre échantillon, développement de la polyvalence avec intégration de missions originellement attachées à des services ou des personnes spécialisées.

"Il y a eu des progrès sensibles dans la polyvalence des bureaux, bien que les gens s'en défendent." (assurDG)

On observe même dans l'entreprise B des allocations de temps par des opérationnels à la fonction marketing.

"Il y avait une "task force" marketing dans les régions qui devait 5 à 6 jours par mois à la direction marketing." (info/DG)

Si l'on tient compte du fait que cette opération avait lieu en 1984, on peut parler d'anticipation. En effet, la littérature en marketing n'est centrée que depuis quelques années sur ce principe de décentralisation du marketing dans les services opérationnels.

Le livre de Al RIES et Jack TROUT[929] analyse bien cette appropriation de (pseudo ?)qualifications. Selon eux, le rêve des gens du marketing est d'établir la stratégie du monde. Par réaction, ils préconisent un marketing participatif qu'ils résument dans cette formule : "aller au charbon".

Pour Al RIES et Jack TROUT, trop souvent, les gens du marketing, n'arrivent pas à identifier le problème, ils se posent des questions avec des énoncés vagues : "comment faire pour nous développer au rythme de 15% par an ?". Ce ne sont pas de vrais problèmes, ce sont des objectifs exprimés sous forme de problèmes .

Selon les auteurs, dans la majorité des entreprises, l'action prend place aux niveaux intermédiaires (les cadres moyens mettent en œuvre la tactique). Le problème est que les cadres moyens sont isolés : ils constatent que tous leurs plans sont fondés sur des mythes (on peut prendre l'exemple de "services financiers" alors que le consommateur spécifie ses besoins en termes d'hypothèses ou d'actions).

Les auteurs lancent donc un mot d'ordre : "faire, ne pas faire faire"

Le management socio-économique pourrait être partie prenante de la mise en œuvre de tels "mots d'ordre".

On peut donc repositionner le service marketing dans un rôle de conseil interne et de coordination avec un effectif très réduit tel que nous pouvons observer dans l'entreprise F.

"Sur certains sujets, on sera acheteurs du service marketing de la branche mais on compte plus sur nos propres moyens." (métal/DC)

"Le groupe a une fonction de synchronisation." (viennois/DR)

"Le marketing, c'est la mise en œuvre d'un certain nombre d'idées de la direction

929 RIES Al, TROUT Jack. *Le marketing participatif.* MacGraw Hill, 1991, 226 p.

opérationnelle." (restauDG)

Comme le montre bien l'origine des phrases témoins, cette idée est particulièrement bien illustrée dans la société F où le marketing est parfaitement décentralisé comme la gestion des grands comptes commerciaux, le département marketing en lui même ne représentant que deux ou trois personnes servant de coordinateurs et de synchronisateurs entre les Régions Commerciales. En effet, contrairement à l'entreprise I, l'entreprise F a donné une large initiative financière et administrative à ses régions qui fonctionnent avec un système de reporting rigoureux mais allégé que nous étudierons en section 4.

Michel WIESSLER affirme[930] qu' "à l'heure actuelle, la meilleure solution structurelle pour éviter de nouveaux dysfonctionnements réside, pour de nouvelles fonctions, dans une structure "centrale" de taille réduite et dans l'intégration des opérationnels de la fonction dans les différents services concernés (comme les ressources humaines). Ceci oblige à une coordination avec le niveau local et implique de l'autonomie et des compétences à ce niveau. Nous pensons assister à cette mise en place ...mais pour une fonction plus ancienne : le marketing.

Nous pouvons donc aborder la problématique de la décentralisation synchronisée de la fonction marketing-commerciale.

2.1.1.3. La décentralisation synchronisée

La décentralisation synchronisée est un concept très fort de l'approche socio-économique[931]. "La décentralisation synchronisée consiste à déplacer l'initiative de l'acte décisif vers le niveau de responsabilité où sa mise en œuvre sera déclenchée tout en instaurant des règles du jeu de [communication-coordination-concertation] visant à assurer sa compatibilité avec l'action d'autres zones de responsabilités et avec la stratégie de l'organisation."[932].

La première constatation est que sa mise en œuvre nécessite un contrôle très présent. Nous rendons au terme contrôle sa signification de "maîtrise" qui se rapproche de pilotage et non de vérification qu'on lui accorde habituellement.

"On a un très gros travail de contrôle évaluation sur le terrain mais jamais de court-circuitage." (viennois/DC)

"On ne peut se permettre aucune rupture vis à vis du client : à Brest ou à Marseille, ça doit être le même langage." (viennois/DC)

On constate au sein des entreprises de notre échantillon des mises en œuvre diverses de la décentralisation qui se montre plus ou moins synchronisée.

---

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

931 BUTHION -NARDY Valérie. *La décentralisation synchronisée un principe moteur pour accroître l'efficacité des organisations*. thèse pour le doctorat de sciences de gestion de l'Université Lumière LYON 2 sous la direction de Henri SAVALL, Janvier 1993, 612 p.

932 définition donnée par Anne BOGE in BOGE-BLANC Anne. *Gestion innovante des organisations de service public* op. cit.

Dans certains cas, les missions marketing sont décentralisées dans les directions opérationnelles

"On a rebasculé des missions marketing sur les sites : traitement du merchandising, note qualité consommateur, budget des objets publicitaires, méthodologie contrôle fraîcheur..." (viennois/DC)

"Fondamentalement, l'approche socio-économique redonne le business aux opérationnels." (restauDG)

"A partir de l'an prochain, il y aura un marketing local avec décentralisation des budgets." (assur/crédit/DC/DR)

Dans d'autres, ce sont les missions commerciales qui sont décentralisées dans des directions opérationnelles n'ayant pas cette vocation au départ. C'est le cas des "sites" dont la première mission est la production comme pou l'entreprise F. C'est aussi l'exemple de la polyvalence rendue aux employés administratifs de sociétés D et E.

"La décentralisation commerciale pousse les directions sites à prendre en charge un certain nombre de dossiers nationaux et leur application concrète sur le terrain." (viennoisDR)

"On a fait un certain nombre de choses locales de façon à orienter les boutiques vers le client." (restauDMkg)

"On a mis en place une organisation commerciale de type "tout à l'avant" qui découlait de l'action ISEOR. Maintenant, tout le monde reçoit les sociétaires et traite les dossiers." (assur/crédit/DC/DR)

James WOMACK, Daniel JONES et Daniel ROSS[933] ont étudié longuement ces refontes des organisations dans une perspective décentralisatrice : leur objet d'étude a été l'industrie automobile à travers le monde . Ils écrivent : "la distribution au plus juste constitue la preuve d'un système guidé par les besoins des consommateurs et non par les besoins de l'usine"[934], et présentent[935] les caractéristiques de l'entreprise multi-régionale. Selon eux :

* elle présente un système intégré et global de gestion du personnel qui offre des possibilités de promotion en dehors de toute considération de nationalité.

* il existe des mécanismes de circulation continue de l'information dans tous les secteurs d'activité de l'entreprise avec des solides équipes de développement de produits capables de rassembler toutes les compétences en vue d'atteindre l'objectif visé.

---

933 WOMACK James P., JONES Daniel T., ROSS Daniel. *Le Système qui va changer le monde*. DUNOD, Préface de Raymond H.LEVY,1992, 348 p.

934 Id., ibid., p.213

935 Id., ibid., p.244

* sont mis en place des mécanismes de développement coordonné de nouveaux produits dans chaque région et de facilités offertes par les autres régions pour vendre ces produits sur les niches économiques.

Il semble possible de retrouver, rapportés à un niveau national, certains des points que nous cherchons à promouvoir, à savoir un processus de décentralisation assis sur une armature solide de méthodes et d'outils de gestion.

Quels impacts ont de telles réorganisations à finalité de décentralisation ?

Un premier constat est que la décentralisation synchronisée améliore la communication-coordination-concertation entre fonctionnels et opérationnels. C'est le cas des services marketing et commercial de l'entreprise I et d'un dialogue revivifié entre sites et direction générale de l'entreprise F.

> *"Il y a des binômes marketing/vente : chaque chef de région a un interlocuteur privilégié chef de produit ou chef de groupe." (biscuitDC)*
>
> *"La décentralisation enrichit les discussions entre sites et groupe." (viennoisDR)*

La stratégie de décentralisation a un moteur : la décentralisation de la stratégie de l'organisation. C'est ce qui différencie décentralisation et délocalisation ou déconcentration. C'est le jugement que nous portons sur le processus entamé par l'entreprise I. Les Directions Régionales redéfinies n'ont aucun pouvoir stratégique, seulement un rôle consultatif et de remontée d'informations. Cette absence de décision stratégique à l'échelon régional ne permet pas de mettre en place une véritable stratégie de décentralisation.

Dans la décentralisation synchronisée mise en œuvre grâce au management socio-économique, à partir des axes politiques énoncés par les instances dirigeantes, il y a définition dans toutes les directions, départements et services, des objectifs stratégiques en interaction entre les différents niveaux de décision avec, ensuite, mise en œuvre des actions ainsi définies.

2.1.2 Décentralisation de la stratégie

Nous allons d'abord examiner le rôle concédé aux hommes (et donc aux femmes) dans l'activation de cette décentralisation. Nous allons constater une nouvelle considération de la variable humaine.

2.1.2.1. Le rôle des hommes[936]

Tout d'abord, on admet que les hommes jouent un rôle important dans la construction de "passerelles" au sein de leur entreprise.

936 Il s'agit bien entendu des hommes et des femmes

"Le chef de produit ira systématiquement aux réunions de la région dont il est le correspondant au marketing." (biscuitDC)

"Les acheteurs de la grande distribution sont de plus en plus accompagnés d'hommes du terrain : c'est quelque chose qu'on maîtrise parfaitement grâce au plan d'actions prioritaires." (viennois/DC)

"Il y a des commerciaux qui retournent en production quelques jours pour savoir ce qui se passe car les choses ont évolué." (restau/DC)

On observe aussi une prise de conscience de la dimension managériale à chaque niveau de responsabilité.

"La notion de pépinière, on ne la maîtrise pas au niveau du groupe : on n'a pas trouvé la mécanique pour que les directeurs de sites pilotent des hommes et les aident à devenir managers." (viennois/DC)

"Un directeur doit être un manager, un animateur, pas seulement connaître son magasin et ses produits." (g.distribDC)

Ces prises de position montrent la nouvelle dimension de l'homme dans la gestion socio-économique des entreprises. Elles valident le concept de l'homme "petite entreprise" qui porte en lui toutes les fonctions de l'organisation. Dans cette vision, chaque "macro-fonction de l'organisation se construit à partir de la consolidation de l'ensemble de ces **micro-fonctions**.

On peut risquer une comparaison avec les pratiques japonaises dans ce domaine en se référant au livre de James WOMACK, Daniel JONES et Daniel ROSS [937]. Ainsi, au Japon, la production est par nature un système basé sur les obligations réciproques. Les travailleurs partagent le même destin que leur employeur et les fournisseurs celui de l'usine de montage. Les auteurs posent le problème du repli sur soi de l'industrie au plus juste japonaise avec une citoyenneté à deux vitesses au sein des organisations avec les Japonais et les autres : on a observé que les usines les plus performantes aux USA sont celles qui avaient le plus grand nombre de Japonais aux postes de Direction.

La décentralisation renforce donc le rôle que joue l'individu dans l'organisation et nous obligent à nous interroger sur la prégnance de la culture chez l'individu et son rôle dans la performance économique et sociale des entreprises. Les méthodes et les outils de management peuvent ils développer certaines compétences managériales chez tout individu ? Nous pensons qu'ils peuvent les stimuler et les renforcer et nous essaierons de valider cette hypothèse en proposant un outil d'activation de la micro-fonction marketing de chacun.

Une autre conséquence de la décentralisation stratégique est le rapprochement de la conception avec la mise en œuvre.

---

937 WOMACK James P., JONES Daniel T., ROSS Daniel. *Le Système qui va changer le monde..* op. ci.

RIES et TROUT[938] soulignent que les niveaux hiérarchiques cachent aux dirigeants les "réalités boueuses" du terrain, ils s'appuient sur une étude qui a montré que plus il y a d'échelons, moins l'entreprise était performante. En rapportant cette analyse au marketing, ils proposent un marketing participatif qui part de la tactique élaborée en confrontation avec le terrain pour la transcender en un axe marketing cohérent. Nous préférons à cela une construction stratégique en itération avec le terrain.

C'est ce que nous développerons dans le point suivant :

2.1.2.2. Définition et démultiplication de la stratégie marketing

Dans le processus de décentralisation stratégique proposé par le management socio-économique, la stratégie marketing se construit de façon interactive à l'aide d'un outil de gestion socio-économique : le **Plan d'Actions Prioritaires** (que nous abrégerons par l'acronyme PAP). Nous allons présenter de façon succincte[939] cet instrument de gestion avant de voir son rôle dans la fonction marketing.

Le PAP regroupe l'ensemble des actions à mettre en œuvre pendant un semestre pour atteindre les objectifs prioritaires de la période pour l'unité concernée.

Il se construit à partir de deux sources :

* le plan stratégique de l'organisation qui repère les objectifs de stratégie interne et de stratégie externe pour une durée de trois ans

* le diagnostic des dysfonctionnements et des coûts cachés de l'unité concernée

Le PAP oblige donc chaque unité de l'organisation à formaliser ses objectifs prioritaires dans le cadre d'une démultiplication générale et d'une synchronisation avec l'ensemble de l'organisation.

La construction des PAP et leur déclinaison s'alimentent à la fois des orientations stratégiques données par la Direction et des ajustements proposées par les échelons hiérarchiques inférieurs. Il y a une dynamique ascendante et une dynamique descendante qui construisent et définissent les PAP à chaque niveau décisionnel.

Le PAP tient compte également des contraintes de gestion du temps, il n'est pas question de s'engager dans des actions trop ambitieuses voire irréalistes qui auraient pour conséquences de démobiliser les salariés.

---

938 RIES Al, TROUT Jack. *Le marketing participatif.* MacGraw Hill, 1991, 226 p.

939 pour une présentation plus complète voir : SAVALL Henri, ZARDET Véronique. *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable.* op. cit. ou : SAVALL Henri , ZARDET Véronique. *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés.* op. cit.

Le PAP : outil de marketing

Le PAP est selon nous, un outil moteur de la fonction marketing de l'organisation et cela à deux titres :

* tout d'abord, il va fonctionner de la façon décrite précédemment au sein de l'unité qui porte la fonction marketing-commerciale de l'organisation. Ce peut être la direction commerciale ou la direction marketing ou encore la direction générale.

Il enracine donc la fonction marketing-commerciale dans la stratégie de l'organisation puisque les objectifs définis le sont par déclinaison du plan stratégique de l'organisation.

* ensuite, il inclut les actions de stratégie externe comme de stratégie interne. Vont alors se côtoyer des objectifs tournés vers l'extérieur (le marché) et des objectifs d'organisation interne. **Il instrumente donc le principe d'un environnement interne-externe.**

Nous pouvons illustrer ce propos avec le PAP commercial de l'entreprise A.

Figure 95 : exemple de démultiplication stratégique :

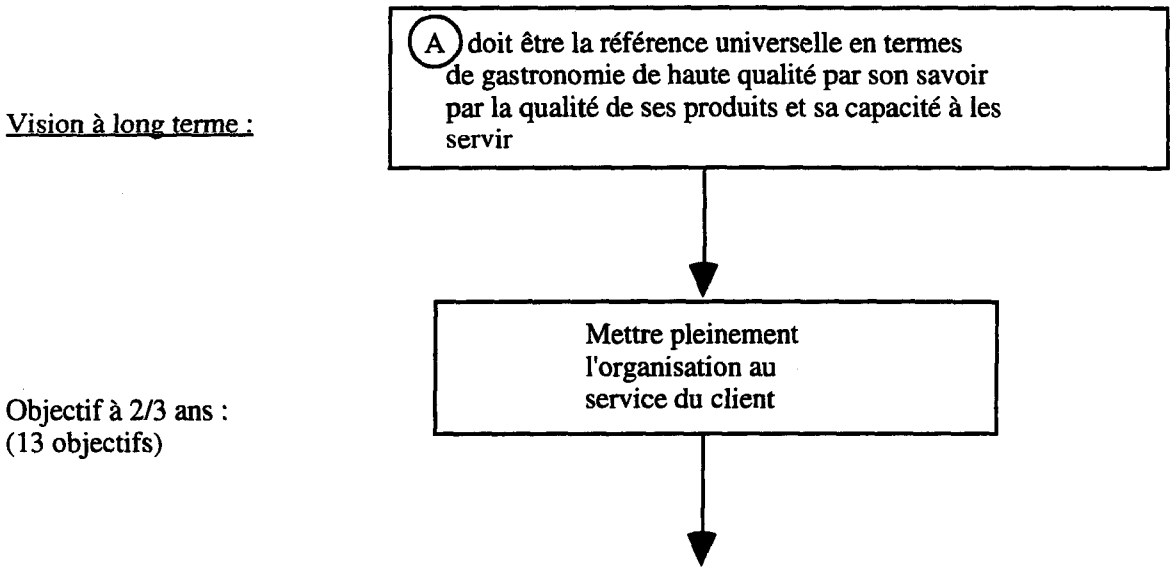


TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

2ème semestre 1992

annexes : fiches FOO

Responsable FOO : X — Chef de projet : X

Axes stratégiques	Objectifs Prioritaires	Actions Prioritaires du semestre	Divisions ou Départements ou Services concernés										Planning Prévisionnel Schématique							
			HMT	DC	GD	MDI	JPD	ThD	MG	CJ/ML	AN	GP	O	N	D	J	F	M	A	M
. METTRE PLEINEMENT L'ORGANISATION AU SERVICE DU CLIENT : réorganiser le dispositif de production/livraison/ventes. Adapter FACCOM (ou le changer). Casser les égoïsmes (prix de cession internes ? C.D.P.F. ?	2.1. Avoir les produits en boutique. Réduire les dysfonctionnements entre les commandes et les livraisons de 50 %.	. Evaluer : – les pertes de ventes		X					X											
		. Inventaire : – Analyse des dysfonctionnements laboratoire / traiteur.		ML							X									
		– Création d'un observatoire des dysfonctionnements.	X			X														
		. Etude des circuits ordonnancement commandes.			SG				X		X									
		. Réaménagement des horaires de production Plaisir et labo boutiques.			CL		X		X	X	X									
		. Décentralisation vers les boutiques				X	X		X	X										
		. Professionnalisation des boutiques en salé.			AT	X			X	X										
		. Retour à la surgélation sur une gamme réduite d'entremets.					PC	X	X											
		. Utilisation de NATURALYS.							X	X		X								
	Aménager FACCOM.	. Etude des effets pervers de FACCOM.			SG	X				X	X									
		. Quel contrôle de cohérence au départ ?				X	X			X	X									
		. Application FACCOM à Noël.			YG															
	2.2. Redonner une vision globale des activités (réceptions, boutiques...) au lieu d'une vision par C.D.P.F.	. Analyse d'activité par marché : traiteur, boutiques, y compris le laboratoire.			X															
		. Recommandation sur l'utilisation des prix de cessions.			X															
		. Développement des concepts de point mort – couverture de la structure.	X	X	X															
		. Création et mise en place Comité d'activités : réceptions.		X		X	X		X	X	X									

Tableau synoptique de démultiplication des objectifs stratégiques de l'entreprise A

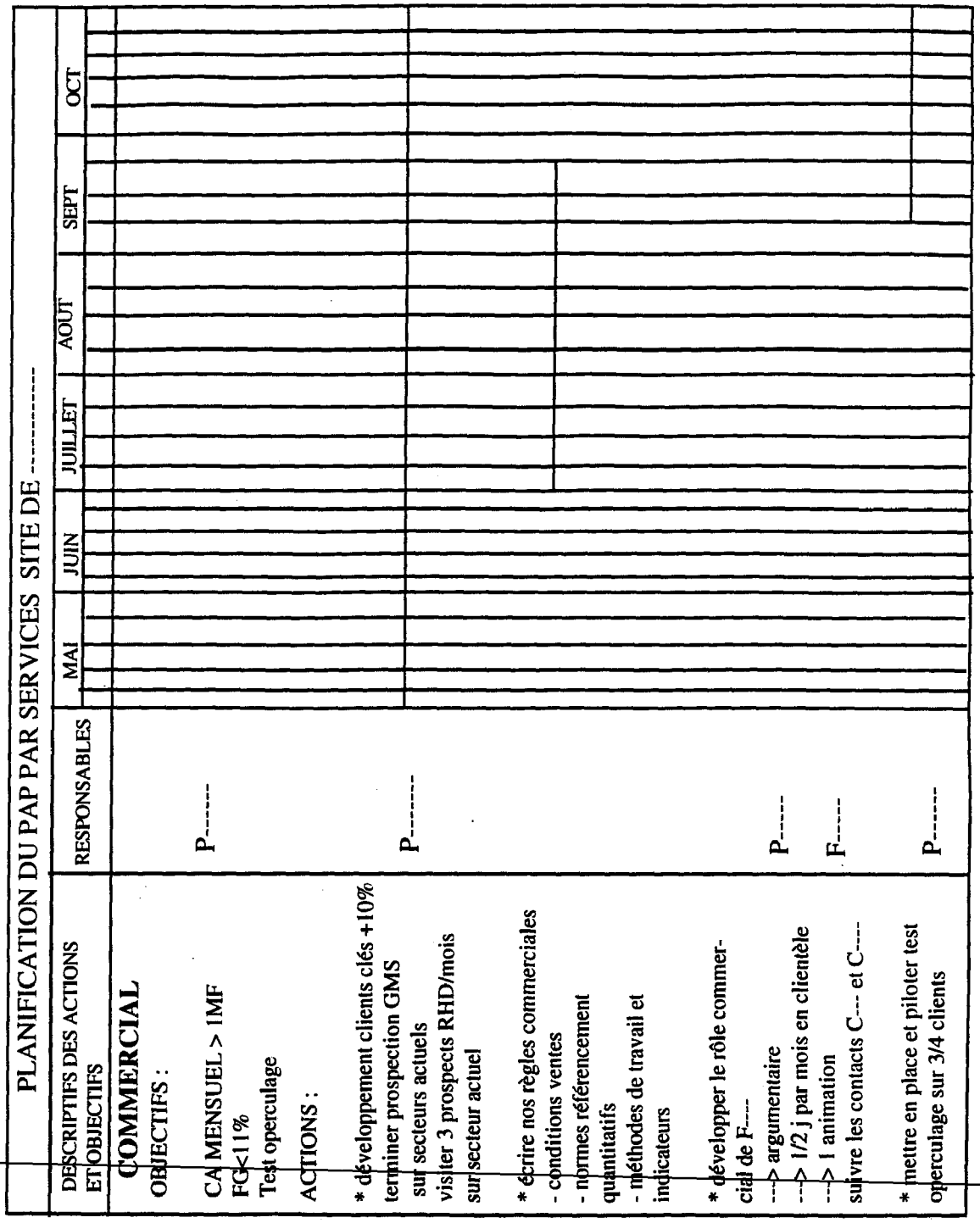
Contrat d'activité périodiquement négociable d'un salarié du service réception de l'entreprise A

	DÉFINITION DES OBJECTIFS	INDICATEURS	ÉTALONNAGE A 100 %	B 70 %	C 30 %	D 0%	MOYENS ALLOUÉS	Coeff total = 100	progrès réalisé A, B,C ou D	RÉSULTATS PONDÉRÉS Coeff/ progrès réalisé de	COMMENTAIRES
PART COLLECTIVE objectifs collectifs ou sectoriels	1/ Atteinte du chiffre d'affaires du budget du service Traiteur (Total général)	Montant réel du 1/01 au 30/06 1992 en kF budget initial : 79260 kF budget révisé : 6930 kF	> 79260	74345 à 79259	69430 à 74344	< 69430		50%			
	2/ Atteinte du Résultat Direct d'Activité du Service Traiteur (total général)	Montant réel du 1/01 au 30/06 1992 en kF budget initial : 15000 kF budget révisé : 13000 kF	> 15000	14000 à 14999	13000 à 13999	< 13000		50%			
								100%			
PART INDIVIDUELLE objectifs individuels ou sectoriels complémentaires	1/ Atteinte du CA du budget salle à manger	Montant réel du 1/04 au 30/09 en kF	> 4580	4122 à 4579	3710 à 4121	< 3709		10%			
	2/ Atteinte du résultat direct d'activité moyen des salles à manger au réel de l'activité	Montant réel en % de marge du 1/01 au 30/06 1992	> 33,5%	32,5% à 33,49%	31,5% à 32,49%	< 31,49%	Mise en place d'un compte d'exploitation au réel des salles à manger	30%			
	3/ Entretien de la clientèle	Nombre de visites planifiées effectuées et leur compte rendu.	>24	21 à 22	19 à 20	< 18		20%			
	4/ Recherche de nouveaux clients - préparation d'un mailing client pour développer les ventes de plateaux repas - ouverture d'une nouvelle salle à manger significative	- prêt à partir le 30/09 - prêt hors enveloppes faites - prêt hors enveloppe sélectionnées - seul le contenu prêt - ouverture effective avant - nbre dossiers en prospection - rapport de prospection - rien	x	x	x	x	Achat du COMPASS pour sélection adresses et interlocuteurs -Aide de 2 personnes pour réaliser le mailing	20%			
			30/09	>4				20%			
								100%			

Le PAP décline donc dans toute l'organisation les objectifs stratégiques définis pour la période, il est alors soumis à la planification pour tester la faisabilité des action prévues.

C'est cette planification qui apparaît dans le document ci-dessous émanent de la société F:

Planification d'un plan d'actions prioritaires commercial de l'entreprise F



Planification d'un plan d'actions prioritaires commercial de l'entreprise F

PLANIFICATION DU PAP PAR SERVICES SITE DE ----------

DESCRIPTIFS DES ACTIONS ET OBJECTIFS	RESPONSABLES	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPT	OCT
STRATÉGIE MARKETING							
* formuler la ou les stratégies possibles	L-----						
* tester validité auprès des acheteurs (enquête)	P/L						
* contact --------	S/P						
* tester l'idée sur le plan technique du produit							
* test magasin (3 mois)							

Le véritable apport du PAP est sa construction interactive entre les différents niveaux hiérarchiques.

"Les experts remontent l'information avec arrêt par le site et la stratégie se construit entre le groupe et le site." (viennois/DC)

"La mise en place du plan stratégique de l'enseigne se fait de façon interactive à partir des éléments ISEOR." (g.distribDC)

"Le plan d'actions prioritaires est ici un processus itératif, le plan d'actions prioritaires société se construit à partir des plans d'actions prioritaires des grandes fonctions de l'entreprise qui eux mêmes sont élaborés à partir des grandes orientations politiques de la société." (biscuitDC)

On est donc loin de l'accord consensuel "à la japonaise" : processus interactif veut dire échanges d'idées, discussion, remises en cause. L'interaction repose sur le Plan d'Actions Prioritaires . Les illustrations de l'utilisation de cet outil sont nombreuses et variées.

"Le travail sur la marque a été intégré dans le plan d'actions prioritaires." (A/DMkg)

"A la direction commerciale , le processus se duplique avec le comité des ventes et l'harmonisation des plan d'actions prioritaires des différents services." (I/DC)

"Il y avait des objectifs commerciaux dans les plans d'actions prioritaires des techniciens, il y a même eu des primes pour la remontée de la meilleure information." (B/DG)

Les entreprises, après s'être approprié les outils de management proposés par l'ISEOR créent leurs propres documents comme celui regroupant dans l'entreprise F les orientations marketing de la société, appelé "schéma directeur marketing".

"Le schéma directeur marketing est une bible comportant toutes sortes d'aspects, remise à jour tous les ans." (viennoisDC)

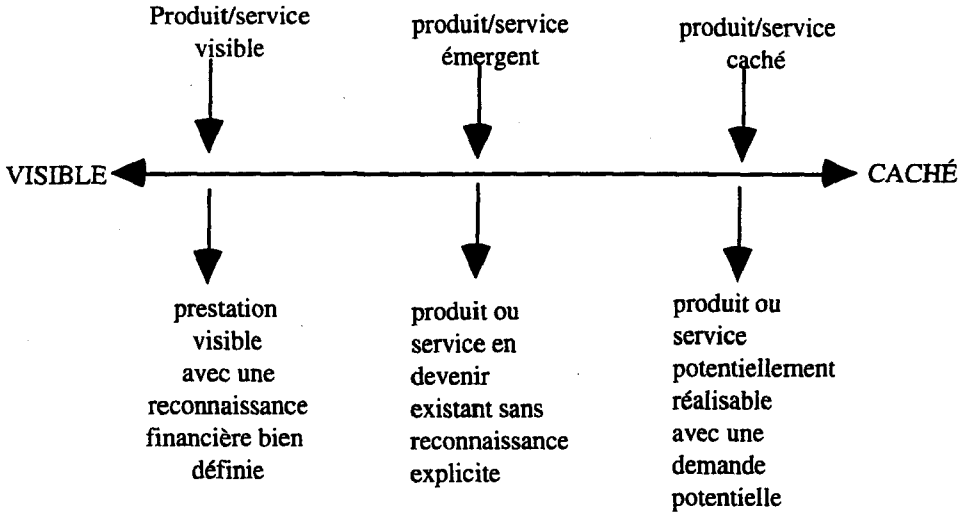
Ce type de construction stratégique favorise l'émergence de **produits et de services cachés**.

Nous définissons les produits et les services cachés comme un concept clé du marketing socio-économique. Le produit ou le service caché est un produit ou un service potentiellement réalisable par l'organisation et pour lequel existe une demande détectée par les agents de l'organisation les plus concernés ou les plus vigilants. Nous définissons aussi le **service émergents** comme un service qui existe dans l'activité mais pas encore rendu visible par des prestations identifiées ou par une reconnaissance financière du client.

Le **produit émergent** est un semi-produit non encore finalisé par l'organisation mais déjà perçu par des acteurs vigilants ou plus directement impliqués.

On peut résumer ces concepts par la figure ci-dessous :

Figure 96 : Continuum des produits-services d'une organisation



Les services ou les produits cachés et émergents sont bien sûr à rapprocher des concepts marketing de "service associé" ou "service annexe". La distinction que nous faisons se fonde sur la perspective stratégique que nous donnons aux concepts de "caché" ou "d'émergent".

On peut véritablement construire une stratégie de développement commercial sur un produit ou un service caché ou émergent. Le service associé ou annexe est ce qu'on appelle traditionnellement un "plus produit". Il agit comme un facilitateur de vente ou de communication, il n'est à l'origine d'une stratégie commerciale que de façon aléatoire.

On constate que les suggestions sont nombreuses pendant l'évaluation.

"Les retouches sont un service qui peut fidéliser la clientèle homme." (g.distribDRH)

"On a mis en place une vente de pièces détachées les samedi au dépôt alors qu'avant, on les donnait en dépannage et ça fonctionne très bien." (g.distrib/DC)

"La cellule développement assure un accompagnement dès le départ des projets sur des marchés sans réflexe matriçage." (métal/Mkg)

"Le service dans le produit, c'est notre meilleur moyen de protection." (viennois/DC)

"L'entreprise n'a jamais capitalisé sur la maintenance : il n'y a pas d'action marketing, pas de force de vente pourtant c'est la moitié du chiffre d'affaire ." (info/DG)

"Je pense que la notion de coûts cachés permet d'aborder celle de micro-produits cachés par le calcul du temps passé non facturé à la vente de produit apparent : ce sont des applications de politiques marketing très fortes." (assur/créditDG/DC)

Il y a donc élaboration de stratégies marketing-commerciale assises sur des produits ou des services jusqu'alors "cachés" dans l'activité, existant mais pas matérialisés ou en gestation. Le management socio-économique stimule une telle émergence, source d'innovations.

Nous pouvons illustrer ce concept de produits ou de services cachés par le mini-cas suivant :

Émergence d'un nouveau service

Dans un des magasins d'ameublement de l'entreprise H, un groupe de projet a été constitué à l'initiative du directeur sur la recherche de nouvelles actions pour augmenter le chiffre d'affaires.

Les personnes travaillant à l'entrepôt du magasin ont fait remarquer qu'elles avaient l'occasion plusieurs fois par jour de dépanner des clients sur des petites pièces cassées pendant le montage des meubles, ou usées ou perdues. Ils remettaient alors au client une pièces de remplacement prélevée sur du matériel invendable ou endommagé. L'idée mise en œuvre fut donc de mettre en place une "foire aux pièces détachées" tous les samedis matins où toutes les pièces possibles étaient disponibles à la vente à des prix modiques.

On peut imputer trois effets à cette action :

* la réduction des perturbations occasionnées par les demandes impromptues de dépannage

* la visibilité d'un service effectivement rendu mais jusque là "caché"

* la proposition d'un service générateur d'activité et attractif (dans ce cas : peu générateur de chiffre d'affaires) sur lequel peut s'appuyer une stratégie de communication.

Cet exemple simple nous paraît très illustratif du concept de "produit-service caché".

Un autre exemple fort est celui de l'entreprise B qui avait toujours construit son développement sur la vente de matériels informatiques, la maintenance étant considérée comme un service rendu à la clientèle. L'intensification de la concurrence a permis à l'entreprise de prendre conscience du rôle de la maintenance dans son positionnement et dans la décision d'achat de ses clients.

Un réflexion approfondie a montré que B avait pris une avance considérable en matière

de maintenance, ce qui n'était pas le cas pour les produits, largement rattrapés par la concurrence.

Le dernier plan stratégique de l'entreprise avait donc comme priorité le développement de la "ligne maintenance" avec : la mise au point d'une politique tarifaire, le développement du rôle des hommes, (les techniciens de maintenance) et une stratégie de développement bâtie sur le service maintenance.

Le service public est particulièrement intéressé par ce type de réflexion pour le renouveau de ses services et aussi de son image. C'est en tout cas la préconisation de Jérôme BON pour la Poste[940]. Selon lui, à la Poste, il y a 20 ans , la légitimité commerciale n'était pas acquise, c'était un mal nécessaire et on constatait **l'enkystement** d'une Direction Commerciale. La mentalité était : "Le commercial, ce n'est pas pour moi, il y a des attachés commerciaux qui sont là pour ça.". Maintenant, l'idée est comprise et acceptée par la très grande majorité des Postiers de donner un rôle commercial à tous les membres du réseau.

Selon l'auteur, le problème de la Poste est qu'"elle réussit le prodige qui consiste à fournir un service dont la qualité objective est plutôt bonne mais dont la qualité reçue dans le public est moyenne car il n'y a pas de prise en compte suffisante des besoins du client." Le réseau doit passer d'une logique de distribution à une logique commerciale

La stratégie commerciale doit donc être fondée sur l'innovation en termes de prestations de service et de décentralisation avec comme propositions :

* le développement de la présence physique au moyen de l'implantation de petites unités en hypercentres urbains
* la mise en place de réseaux sous traités dans des zones d'habitat peu denses.
* une présence hors implantation physique avec le développement :
  - d'un réseau de vendeurs pour le contact à domicile (facteurs)
  - d'automates pour le service 24H/24

Pour Jérôme BON, la POSTE souffre des problèmes d'absence de produits compétitifs, car longtemps les services publics ont considéré qu'ils devaient offrir des produits et des services peu coûteux et de qualité moyenne, les produits nouveaux, de haut de gamme à forte marge étant réservés aux services privés.

L'émergence de services cachés se rapproche de la réflexion menée par Stan RAPP et Tom COLLINS[941] qui rappellent qu'on est passé de l'USP (Unique Selling Proposition, concept de Rosser Reeves désignant un avantage exclusif du produit comme principal argument de vente) à l'Extra Value Proposition (Proposition de Valeur Ajoutée qui consiste à ajouter un "plus" au produit sous forme de service. On peut citer l'exemple du service diététiciennes, chez NESTLÉ, proposé aux mères de famille clientes.

Comme nous l'avons suggéré en partie 2, le suivi des ventes peut être à la base d'une stratégie commerciale : c'est ce qu'a mis en œuvre l'industrie automobile japonaise comme nous le décrivent WOMACK, JONES et ROSS[942]. Tout d'abord la formation technique des revendeurs est

940 BON Jérôme. *Une approche marketing du réseau de la Poste.* Bulletin de l'IREPP, Octobre 1990, pp.47-50

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

942 WOMACK James P., JONES Daniel T., ROSS Daniel. *Le Système qui va changer le monde.* DUNOD, Préface de Raymond H.LEVY,1992, 348 p.

très approfondie (avec des stages annuels de mise à niveau). Ensuite, on constate une surveillance intense du marché et de la remontée d'informations pour permettre au client l'achat d'un véhicule sur mesure. (de nombreux services y sont attachés : entretiens, revente des vieux véhicules etc....).La pièce maîtresse de la structure est le service après vente et la fidélité de la clientèle. Chaque client a un interlocuteur privilégié chez son concessionnaire, la distribution est partie intégrante du système global de production.

Nous verrons par la suite (section 4) que l'entreprise F a su faire de sa logistique une stratégie commerciale gagnante vis à vis de la Grande Distribution.

Mais, parrallèlement à l'innovation, est également valorisée l'exploitation des produits actuels. On parle d'"optimisation des produits existants" en partant du constat que les entreprises ne savent pas tirer partie de leurs produits jusqu'au bout.

> *"L'ISEOR a beaucoup apporté sur l'optimisation des produits existants : c'est la clé de la pérennité d'une entreprise." (biscuit/DRD)*

Il existe peu de littérature à ce sujet. Pourtant, un principe est très fortement acquis dans les entreprises de notre échantillon : exploiter les produits existants au maximum avant de les faire disparaître au profit de nouveaux produit et à grands frais de lancement. Cette conception trouve depuis peu des échos dans la littérature en marketing.

Ainsi selon RIES et TROUT[943] les entreprises dispersent leurs forces avec la multiplication des produits. Ils prennent l'exemple de General Motors qui , selon eux, court plusieurs lièvres à la fois et semble proclamer "nous vendons tout" au lieu de "bienvenue au royaume du 4X4"

Les auteurs conseillent de concentrer ses efforts et de choisir un marché plus étroit que celui de la concurrence. Pour eux, l'extension des gammes est souvent un échec , un "chant des sirènes" : elle détruit l'assise sur laquelle repose le produit initial avec comme nous l'avons déjà montré en seconde partie :

- des problèmes de référencements en linéaires
- et une réduction de la demande des consommateurs pour d'autres catégories de produits (on peut donner l'exemple de la mayonnaise légère qui sous-entend qu'il y a trop de calories dans la mayonnaise traditionnelle.

Pour RIES et TROUT, 9 produits sur 10 sont lancés pour remplir un vide dans la gamme offerte par l'entreprise et non pas pour combler un vide au niveau du marché.

Le grand mythe est que le jeu consiste à "servir le client" : les entreprises croient en l'existence d'un marché vierge, or selon les auteurs , il n'existe pas de marché vierge mais des consommateurs tenus plus ou moins étroitement par un ensemble de concurrents.

Dwight MERUNKA s'est beaucoup penché sur cette problématique avec l'exploration de la perception des "produits durables " qu'il qualifie de "mal aimés du marketing" . Il démontre la nécessité d'adaptation de méthodes jusque là réservées aux biens de grande consommation.[944]

---

943 RIES Al, TROUT Jack. *Le marketing participatif.* op. cit.

944 MERUNKA Dwight. *Produits durables : un essai de classification du concept.* Recherche et Applications en

Dans une étude menée avec Patrick TOPSACALIAN[945], il analyse aussi la "frénésie de croissance externe" et se demande si elle est substituable à la croissance interne. Sa réponse est négative car la croissance externe peut avoir comme conséquences négatives, le "management à courte vue" par nécessité "de dégager des résultats à court terme (pour satisfaire les actionnaires et conforter les cours boursiers). De même, le remboursement des dettes contractées peut mobiliser le cash flow de l'entreprise au détriment de la recherche et développement ou des investissements productifs.

Nous partageons complètement cette analyse et le marketing qui semble émerger de notre diagnostic semble mieux vouloir prendre en compte ce lancement des produits et dessiner l'esquisse d'une remise en cause d'un développement fondé sur la croissance externe.

Enfin, la décentralisation marketing-commerciale semble être parfaitement compatible, voire même favoriser le "marketing direct".

> *"Nous avons fait le choix du marketing direct, ça nous parait en phase avec le management socio-économique." (viennoisDC)*

Ce choix du marketing direct et surtout de sa mise en œuvre sont particulièrement révélateurs des nouvelles pratiques marketing que nous cherchons à identifier.

Le marketing direct de l'entreprise F

L'entreprise F voulait connaître mieux les consommateurs de ses produits. En effet, l'entreprise F produit et distribue des produits de viennoiserie mais à destination de la grande distribution : elle ne bénéficie donc pas ou peu de contacts avec les clients finaux (les "destructeurs" en langage marketing).

Le concept classique de publicité est, de plus, difficile à mettre en œuvre dans ce contexte car un produit trop "attractif" risque d'être repris et "déshabillé" par les marques distributeurs.

Le directeur commercial de F conçut donc une action d'évaluation des produits par le consommateur avec comme enjeu des cadeaux pour tout bulletin retourné.

Jusque là, il s'agit d'une action classique. Le point remarquable est que le directeur commercial, partant du constat de la faible réactivité des entreprises spécialisées dans le traitement du marketing direct, mit seul sur pied l'opération avec une toute petite structure. Il fallut donc former les personnes du service commercial, négocier avec le bureau de poste du village les volumes importants de courrier et de paquets, gérer l'information recueillie.

Les résultats sont là :

Marketing, vol VII, n°4/92, pp.105-113 et MERUNKA Dwight. *Produits durables : les mal aimés du marketing*. Harvard L'Expansion n°32, Printemps 1984, pp.44-54

945 MERUNKA Dwight, TOPSACALIAN Patrick. *La croissance externe : mort des produits nouveaux ?* working paper, Université des Sciences Sociales TOULOUSE 1, 1987, 22 p. p.16

* tous les cadeaux sont envoyés en J+1
* les informations sont traitées sans filtre
* le coût de l'opération est largement inférieur à celui réclamé par une société spécialisée.

On peut donc conclure au plein succès d'une opération qui aurait été traditionnellement sous-traitée avec les risques que l'on a identifiés.

Ce thème du marketing direct va bien au delà de l'innovation technique ou télématique : c'est une remise en cause de :
* la relation client/fournisseur
* la réactivité de l'organisation
* la gestion de l'information
* la communication externe avec des coûts réduits, une possibilité d'évaluation, une grande maniabilité
* la personnalisation du service associé

Le marketing direct favorise donc le rapprochement avec le client et la **personnalisation de la relation commerciale qui nous paraît être la logique ultime de la décentralisation socio-économique telle que nous l'avons définie.**

Nous aimerions présenter de façon un peu plus développée le marketing direct qui semble être un moteur de la nouvelle relation de l'entreprise avec son marché.

Nous évoquerons quelques exemples que proposent Aude de THUIN et Prisca MICHEL[946]. Elles présentent 14 enquêtes sur des entreprises qui ont brillamment illustré la puissance du marketing direct : Farm Journal, Pavillons Christofle, British Airways .... Ainsi, "Farm journal" (Le Journal de la Ferme) est un journal pour les agriculteurs véritablement "à la carte". Chaque lecteur a une version complètement personnalisée suivant la région où il habite, la taille de sa ferme, le type de culture qu'il pratique, et même suivant la saison. Il existe 9638 versions mensuelles de Farm Journal avec 97% de taux de réabonnement et plus de 70% de taux de lecture. Ce magazine est une véritable institution aux USA et a su , grâce à son approche directe du consommateur, traverser crises et générations.

Un autre exemple est celui de la General Electric qui a mis en place 24h/24, 365 j/365 un service d'appel et de service gratuit : le "Answer Center" en se basant sur l'idée de n'effectuer une réparation que si elle est nécessaire, ou de conseiller les gens dans leurs achats.

Pierre-Louis DUBOIS[947] attribue le développement du marketing direct aux facteurs suivants :
- le progrès technique et l'apparition de nouvelles formes de media
- la modification de la demande (augmentation de sa flexibilité)

Il devient une arme stratégique à part entière qu'il est vain d'opposer à la force de vente ou même à la publicité. Pierre-Louis DUBOIS rappelle qu'il faut également savoir maîtriser la technologie qui "fascine souvent d'avantage l'offreur que le consommateur" et met en avant le rôle

946 THUIN (de) Aude, MICHEL Prisca. *En direct.* DUNOD, 1993, 239 p.
947 DUBOIS Pierre Louis. *Le marketing direct à l'heure de la stratégie.* Revue Française du Marketing, N° 126, 1990

de la base de données clients, véritable "fond de commerce de l'entreprise", qui doit donc être sans cesse actualisée et enrichie.

Il propose de voir le marketing direct comme un moyen de travailler autrement, avec par exemple le développement de l'hypersegmentation qui peut aller jusqu'à l'individu même ou la possibilité de "zones blanches" avec plans d'expériences où, en faisant varier le type d'offre, on peut mesurer le différentiel de rendement.

Le marketing direct peut modifier la stratégie ou l'image de l'entreprise comme ses structures .

P. L. DUBOIS rapproche le marketing direct de la mise en réseau qui permet :

- la mise en commun de fichiers
- l'offre de solutions globales
- un apprentissage plus rapide

En conclusion "l'avenir du marketing direct passe par l'abandon d'une relation vente produit pour une meilleure intelligence du besoin de chaque client ou prospect . L'enjeu est le développement de l'échange et de l'interactivité entre offreur et demandeur". le choix du mot "intelligence" est ici en parfait accord avec la définition que nous en avons donnée au chapitre 6.

M. AVARGUES[948] nous rappelle qu'en 1984, plus de 200 milliards de produits et services auront été vendus aux USA par le canal du marketing direct . Il voit à ce phénomène les explications suivantes :

- son essor dans la vente au grand public mais aussi dans le "business to business"
- le travail des femmes (plus de 50% de la population active aux USA)
- la détérioration du commerce de détail aux USA (problème de parking, insécurité, faible valeur ajoutée...) mais il faut aussi noter que le commerce de détail a su utiliser le marketing direct (cas des grands magasins Sears, Bloomingdale)

Ce sont ces objectifs de la personnalisation et de l'évaluation qui guide des systèmes comme "Catalina" qui permet de délivrer au client un coupon de réduction d'une marque concurrente suivant son achat. Idea, une entreprise normande qui a lancé la "cerise de bœuf" a demandé de réaliser une mesure de l'impact de spots télévisés sur les ventes réalisées en linéaires ou encore Dell Computer qui mesure combien chaque annonce publicitaire génère d'appels grâce à des numéros verts spécifiques.

Stan RAPP et Tom COLLINS[949] s'appuient sur le succès du marketing direct pour proposer une métamorphose permettant de passer d'un marketing de masse à un marketing individualisé. Ils écrivent[950] : "Kotler a décrit le marketing comme l'art de satisfaire les besoins du consommateur. Le marketing des années 90 élèvera cet art à son paroxysme grâce à une nouvelle approche unifiée qui créera un contact direct encore jamais vu entre producteur et consommateur.

---

948 AVARGUES M. *Le marketing direct aux U.S.A., la nouvelle frontière.* Stratégies, suppl. Marketing Direct , n° 10, 15 avril 1985, pp.22-23.

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

950 Id., ibid., p.58

Il faut pourtant devant un tel enthousiasme connaître les difficultés à bien maîtriser le marketing direct. M. AVARGUES[951] rappelle ainsi le grand nombre d'échecs comme la prolifération de catalogue sans intérêt. Enfin, il recommande de prendre en compte le temps nécessaire et la capitalisation pour le lancement d'une activité nouvelle de vente par correspondance et pour l'établissement d'une base de clientèle qui sont autant de barrières à l'entrée.

2.1.2.3. La mise en œuvre stratégique

Elle est le moteur de l'organisation, comme le soulignent Al RIES et Jack TROUT[952], la stratégie n'est pas un objectif : sans évolution du produit ou du service, du prix ou de la distribution, elle peut n'être qu'une suite de mots sans signification.

Le management socio-économique implante dans l'entreprise le plan d'actions prioritaires qui permet le pilotage de cette mise en œuvre stratégique.

> *"Le plan d'actions prioritaires site va être mis en place : le directeur du site sera le garant de la stratégie du site." (viennois/DR)*

Cette idée nous renvoie au rôle moteur des outils dans la mise en œuvre stratégique et même dans l'élaboration de la stratégie : c'est cet aller-retour entre l'outil et la décision qui facilite le pilotage de l'activité et de la créativité stratégique pour l'amélioration de la qualité de la décision et pour un pilotage plus actif.

De nombreuses recherche s'intéressent à ce domaine.

C'est le cas de Robert BLATTBERG et Stephen HOCK[953] qui ont conduit une recherche dans laquelle ils étudient les manières de combiner des méthodes statistiques simples en utilisant des bases de données avec l'intuition managériale. L'intuition est définie comme un acte ou processus qui conduit à une connaissance directe ou certaine sans recours au raisonnement ou à l'inférence, comme une liaison immédiate et pénétrante.

Robert BLATTBERG et Stephen HOCK constatent que cette combinaison améliore la qualité de la décision. Selon les auteurs, les modèles sont trop rigides, les experts sont trop flexibles, en intégrant ces deux sources de décisions, il devient possible d'exploiter les forces et d'atténuer leurs faiblesses.

Cynthia FRASER et Robert HITE[954] parviennent aux mêmes conclusions dans un étude semblable.

Mary CURREN, Valerie FOLKES et Joël STECKEL[955] démontrent que les décisions prises sont biaisées par les décideurs eux-mêmes en raison de leur propre comportement vis à vis de la planification et des résultats désirés. Il y a tendance à l'autocongratulation (tendance à rechercher les informations qui confirment ses premières croyances) qui biaise les données

---

951 AVARGUES M. *Le marketing direct aux U.S.A., la nouvelle frontière.* op. cit.

952 RIES Al, TROUT Jack. *Le marketing participatif.* op. cit.

953 BLATTBERG Robert, HOCH Stephen. *Modèles de base de données et intuition managériale : 50% modèle + 50% manager.* Recherche et Applications en Marketing, n°4, décembre 1991, pp.79-98

954 FRASER Cynthia, HITE Robert. *An adaptative utility approach for improved use of marketing models.* Journal of Marketing n°4, octobre 1988, pp.96-103

955 CURREN Mary, FOLKES Valerie, STECKEL Joël. *Explanations for successful and un successful marketing decisions : the decision maker's perspective.* Journal of Marketing, n°2, avril 1992, pp. 18-31

internes et externes qui pourraient expliquer les résultats. Ils en concluent l'importance de la remise en cause et de la motivation pour le remplissage des outils (comme le planning marketing).

De la même façon, A. HATCHUEL et Jean-Claude MOISDON[956] mettent en évidence le couplage entre structures organisationnelles et mode de prise de décision à partir du cas des investissements pétroliers .

Nous avons illustré l'emploi du PAP, mais d'autres **outils de gestion socio-économiques** semblent être implantés avec succès dans la fonction marketing-commerciale, c'est la cas de la grille de compétences

La grille de compétences est un outil synoptique permettant de visualiser les compétences disponibles d'une équipe et la façon dont elles sont utilisées. Elle permet d'élaborer un plan de formation intégrée particulièrement bien adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'unité.

Avant de voir quel rôle elle joue dans la fonction marketing, nous allons la présenter de façon approfondie.

La grille de compétences est un outil qui s'appuie sur l'analyse formation-emploi . L'emploi est défini comme "la capacité d'absorption, de mobilisation et de développement des compétences professionnelles des individus."[957] La formation est définie[958] par "l'ensemble des compétences acquises dans le cadre de la formation initiale, dans celui de la formation professionnelle continue (recyclage et apports formalisés nouveaux) et enfin par l'expérience professionnelle de l'individu."

L'un des objectifs de l'approche socio-économique est d'améliorer l'adéquation formation-emploi qui peut se schématiser comme ci-dessous :

---

956 HATCHUEL A, MOISDON J.C. *Théorie de la décision et pratiques organisationnelles : le cas des investissements pétroliers.*

957 SAVALL Henri , ZARDET Véronique. *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés.* ÉDITIONs Comptables Malesherbes, 399 p., 1992, p.163

958 Id., ibid., p.163

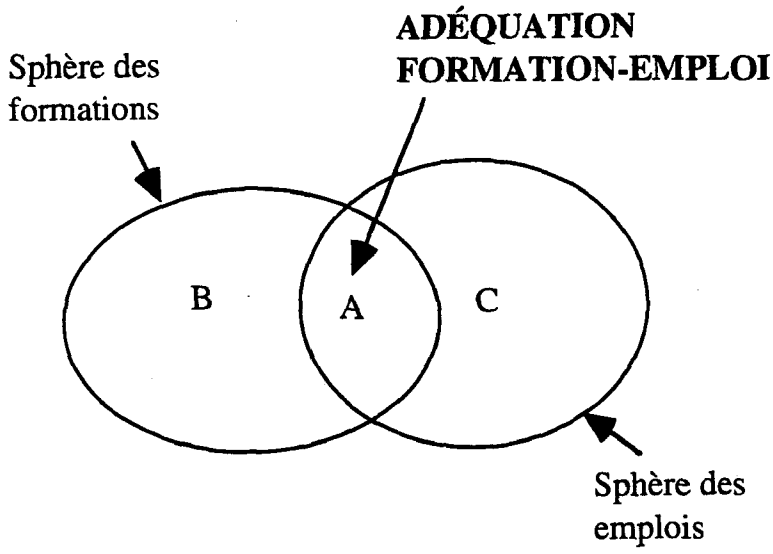


Figure 97: Schéma de l'adéquation formation-emploi[959]

La finalité est donc d'agrandir la zone A d'adéquation formation-emploi qui représente les compétences requises et disponibles. Cette zone A est source d'efficacité, elle alimente l'orthofonctionnement[960].

La grille de compétences permet de visualiser à la fois :

* les opérations réalisées dans l'unité avec les contenus actuels et ceux souhaités pour une évolution de l'activité (lecture en colonnes)
* le niveau de compétences des individus pour chaque opération (lecture en ligne). Cette évaluation se fait selon un code simple avec une cotation en quatre positions comme illustrées dans l'exemple ci-dessous.

C'est le responsable de l'unité qui élabore sa grille de compétence et en assure la maintenance au fur et à mesure des évolutions qu'elle connaît.

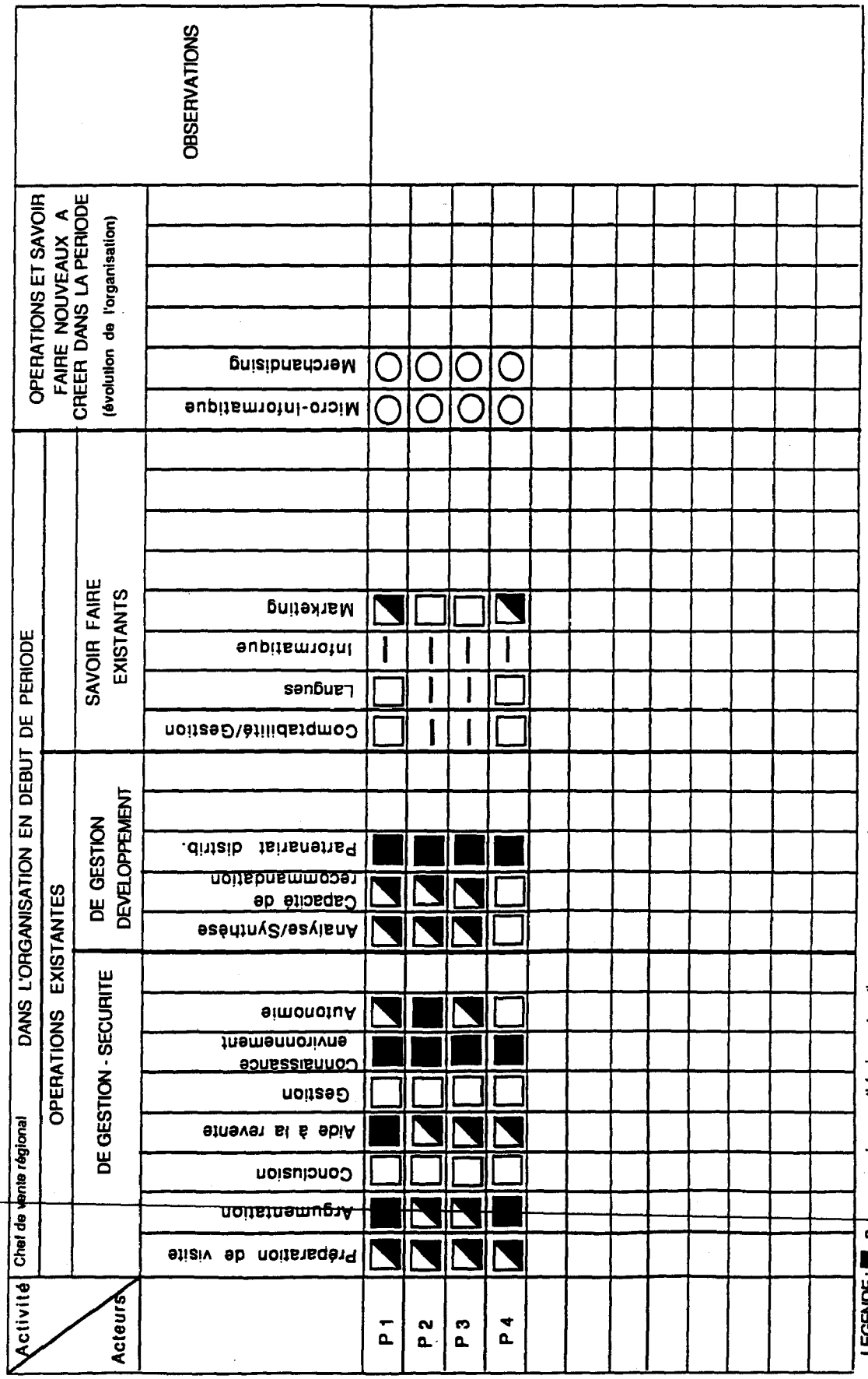
La grille de compétences comme outil de marketing.

Nous pouvons illustrer l'utilisation de la grille de compétences dans un service commercial de l'entreprise I .

---

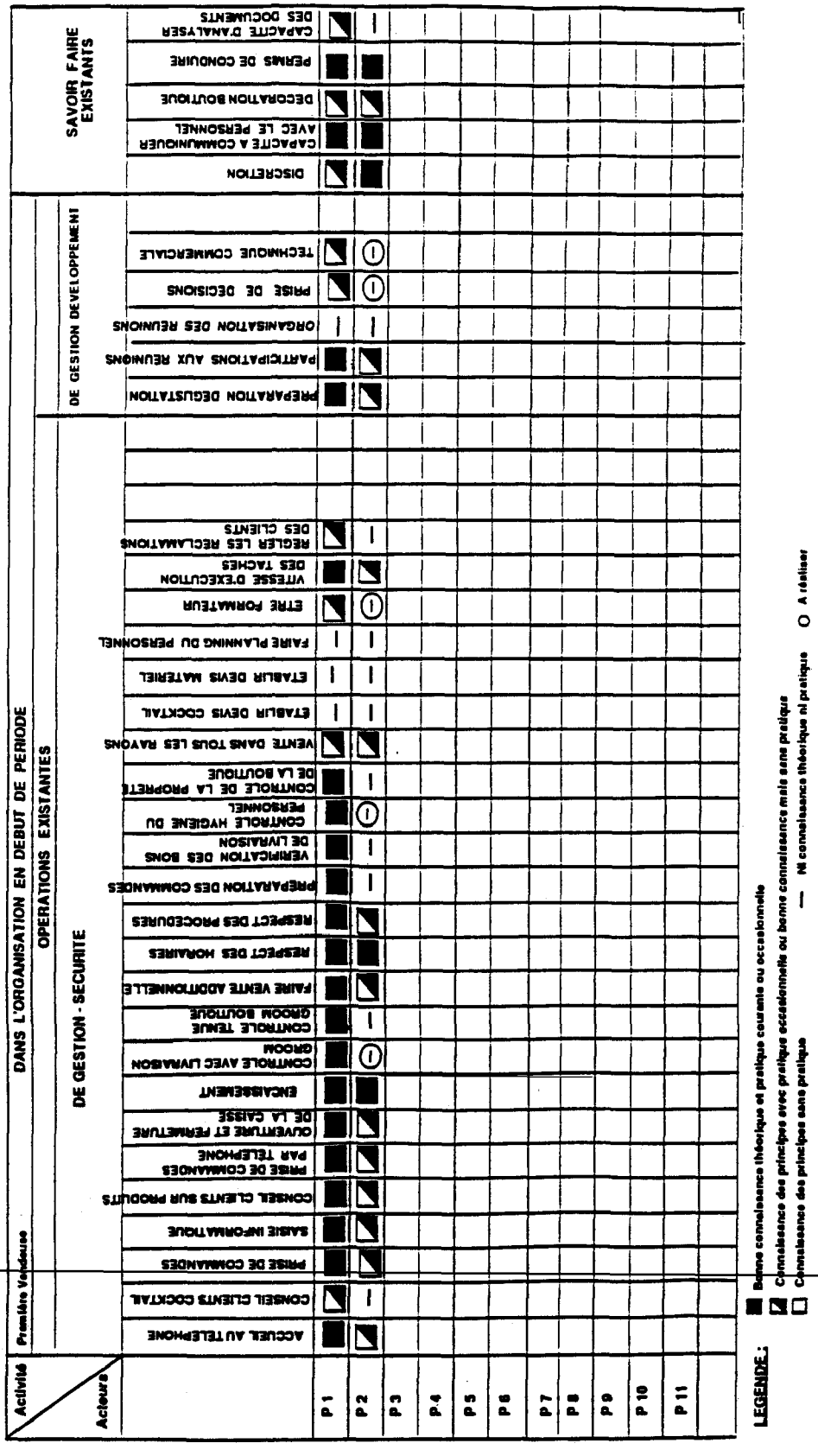
959 Id., ibid., p.164
960 Id., ibid., p.164

Grille de compétences d'un chef de vente régional de l'entreprise I



Un autre exemple est la grille de compétences d'une première vendeuse dans une boutique de l'entreprise A :

Grille de compétences d'une première vendeuse d'une boutique de l'entreprise A



On constate donc une utilisation classique de pilotage de l'environnement interne. C'est ainsi qu'à l'entreprise I, ont pu être repositionnés les postes de directeur régional et de chef de vente régional qui formaient de véritables doublons en termes de compétences attendues et de contenu de fonctions. Son utilisation marketing est qu'elle peut traduire aussi les services attendus par le client.

Si l'on regarde attentivement les grilles ci-dessus, on constate que les compétences attendues en gestion-sécurité correspondent à des services attendus par le client et vecteurs du développement commercial. Dans le cas de la grille de la vendeuse chez A :

* l'accueil téléphone
* la prise de commandes
* la propreté de la boutique
* les devis

sont jugés directement par le client et agissent sur les ventes.

Dans l'exemple de la grille de compétences des chefs de secteur de l'entreprise I :

* l'aide à la revente(c'est à dire des informations sur la composition du produit, sa date de péremption, les prix, leur position par rapport à la concurrence)
* le partenariat avec la distribution
* le merchandising

sont des services attendus par le client et présentent un enjeu certain au delà de la qualité intrinsèque du produit.

Il est intéressant de remarquer que les deux compétences identifiées comme à développer en 1988 sont les bases du métier des chefs de secteur en 1993 : remontées d'informations en direct avec un micro portable et conseil en merchandising pour aider à la vente dans le magasin. C'est le concept de revente au magasin, une fois le contrat annuel passé avec la centrale.

C'est aussi ce cet ensemble de compétences que dépend le renouvellement du contrat pour les années à venir.

En conclusion, la grille de compétences reste avant tout un outil de pilotage de l'environnement interne mais peut aussi permettre une lecture des attentes du marché.

La grille de compétences joue aussi un rôle d'aide à la gestion des formations de la fonction marketing-commerciale

---

"J'ai refait une grille de compétences par rayons, avec des rubriques plus fines, plus techniques qui nous permettent de savoir si les vendeurs ont besoin de formation par le fournisseur." (g.distrib/DC)

Elles est également perçue comme un outil de pilotage de la structuration de la fonction marketing-commerciale :

> *"La grille de compétences fonctionne : on a établi des rubriques communes aux 3 magasins en groupe de travail avec les autres directeurs." (g.distribDC)*

Enfin, elle permet, en homogénéisant les savoir-faire et les compétences, d'unifier l'image que l'entreprise offrira à ses clients. Cest ce que nous voyons dans le travail effectué dans la société A en vue d'élaborer une grille de compétences unique pour chacun des postes existant dans les boutiques de l'entrerpise.

Nous rapportons les rubriques proposées à l'issue du groupe de projet de la boutique N..

Rubriques en vue de la constitution des grilles de compétences des boutiques de A

VENDEUR :

- **saisie informatique**
- **inventaire**
- **accueil, conseils clients, orientation dans le magasin**
- **contrôle des bons de livraison**
- **garnissage en cartonnage du rayon**
- **établissement des bons de cession**
- **vente additionnelle**
- **mise en place ouverture**
- **rangements à la fermeture du magasin**
- **tenue des feuilles statistiques hebdomadaires**
- **emballage (gestion des stocks, utilisation de l'emballage approprié)**
- **tenue des feuilles de dysfonctionnements**
- **nettoyage rayon**
- **contrôle des Dates Limites de Consommation.**
- **diffusion des dépliants publicitaires**
- **contrôle qualité des produits**
- **argumenter à la dégustation des produits**
- **manipulation T.B.S.**
- **rotation des produits**
- **suivi du réassort vitrines**
- **application des règles d'hygiène**
- **tenue des feuilles de rupture**
- **propreté de l'espace de travail**

AMBASSADRICE (HÔTESSE)

- **accueil, orientation client**
- **argumenter les produits**
- **tenue à jour des fichiers clients**
- **annoncer les actions commerciales**
- **synchroniser la mise en place des nouveaux produits**
- **identifier et communiquer à la direction les besoins des nouveaux clients**
- **participations aux réunions d'ambassadrices**
- **regrouper les paquets-clients**

Un autre outil de gestion socio-économique semble jouer un rôle important dans la

fonction marketing-commerciale : le **contrat d'activité périodiquement négociable.**

Le **contrat d'activité périodiquement négociable** est perçu comme un moyen de mobiliser le potentiel humain pour le développement d'une fonction marketing décentralisée :

Le contrat d'activité périodiquement négociable "formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à dispositions, pour chaque personne de l'entreprise (y compris ouvriers et employés), au travers d'un double dialogue personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct. Il lui est attaché un complément de rémunération substantiel lié à l'atteinte des objectifs collectifs, d'équipe et individuels, autofinancé par la baisse des coûts cachés."[961]

Nous allons présenter le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN par la suite) puis nous illustrerons son emploi dans la fonction marketing-commerciale.

Le CAPN est d'abord un outil de mise en œuvre stratégique puisqu'il permet de piloter la réalisation d'objectifs prioritaires individuels découlant de la stratégie d'entreprise. Le CAPN est le prolongement au niveau de l'individu du PAP qui gère les objectifs prioritaires pour l'unité.

C'est aussi un outil de gestion du personnel puisque le salarié perçoit une contrepartie salariale en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés.

Le CAPN permet d'améliorer la synchronisation de l'activité de l'ensemble des acteurs de l'organisation et ce, sous trois formes :

* entre les différentes unités
* entre les différents niveaux hiérarchiques
* entre objectifs et moyens

L'articulation entre PAP et CAPN peut être illustrée par le schéma ci-dessous[962] :

---

961 SAVALL Henri. *Document de présentation de l'ISEOR*, 1991, 16 p.

962 SAVALL Henri , ZARDET Véronique. *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés,* p.228

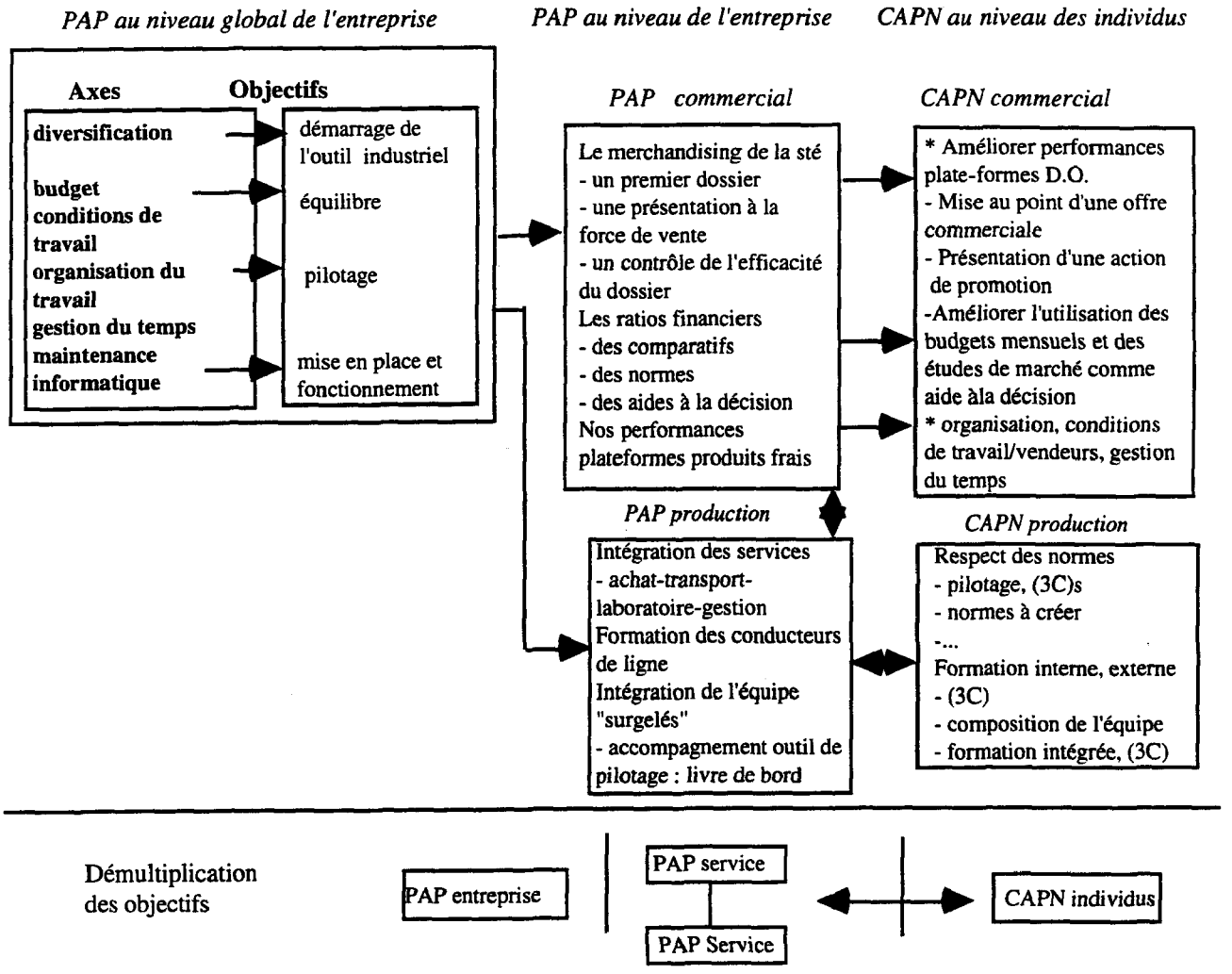


Figure 98 : articulation plans d'actions prioritaires /contrats d'activité périodiquement négociables[963]

Le CAPN, outil de marketing :

Le CAPN est un outil de stimulation de l'individu, il est donc un levier très puissant pour l'émergence de la "micro-fonction marketing".

Nous pouvons illustrer notre propos avec les objectifs repérés dans les CAPN suivants :

* dans le CAPN d'une responsable de caisse d'un grand magasin de l'entreprise H : l'objectif **"gestion d'un accueil plus agréable"**

963 Id., ibid., p.228, ©ISEOR 1987

Contrat d'activité périodiquement négociable d'une responsable de caisse d'un grand magasin de l'entreprise H

OBJECTIFS	Indicateurs au 1/12/90	Indicateurs à atteindre au 31/05/90			Moyens alloués	Coeff
Contrôle entrées sur feuilles de groupe	État fiches de groupe au 01/12/90	1/3 fiches conformes aux entrées sans mofifications	2/3 fiches conformes aux entrées sans mofifications	3/3 fiches conformes aux entrées sans mofifications	Temps libre en caisse bâti dossiers, navettes	20
Contrôle démarque par marque resect délais	Cahiers contrôles erreurs délais, qualités	4 à 5 problèmes	1 à 3 problèmes	0 problème	Cahier par secteur enlèvement vendredi- retour lundi	20
Formation comptabilité	grille compétences au 1/12/90	1/2 programme grille compétences	2/3 programme grille compétences	3/3 programme grille compétences	grille compétence programme formation 1/2 j par semaine	10
Faire respecter les procédures caisse accueil et magasin	trop de problèmes	4 à 6 procédures non respectées	1 à 3 procédures non respectées	procédures respectées sans problème	Procédures en place	30
Faire respecter propreté accueil	accueil repoussant	4 à 5 constats accueil sale	1 à 3 constats accueil sale	constat accueil propre	10 mn par jour	20

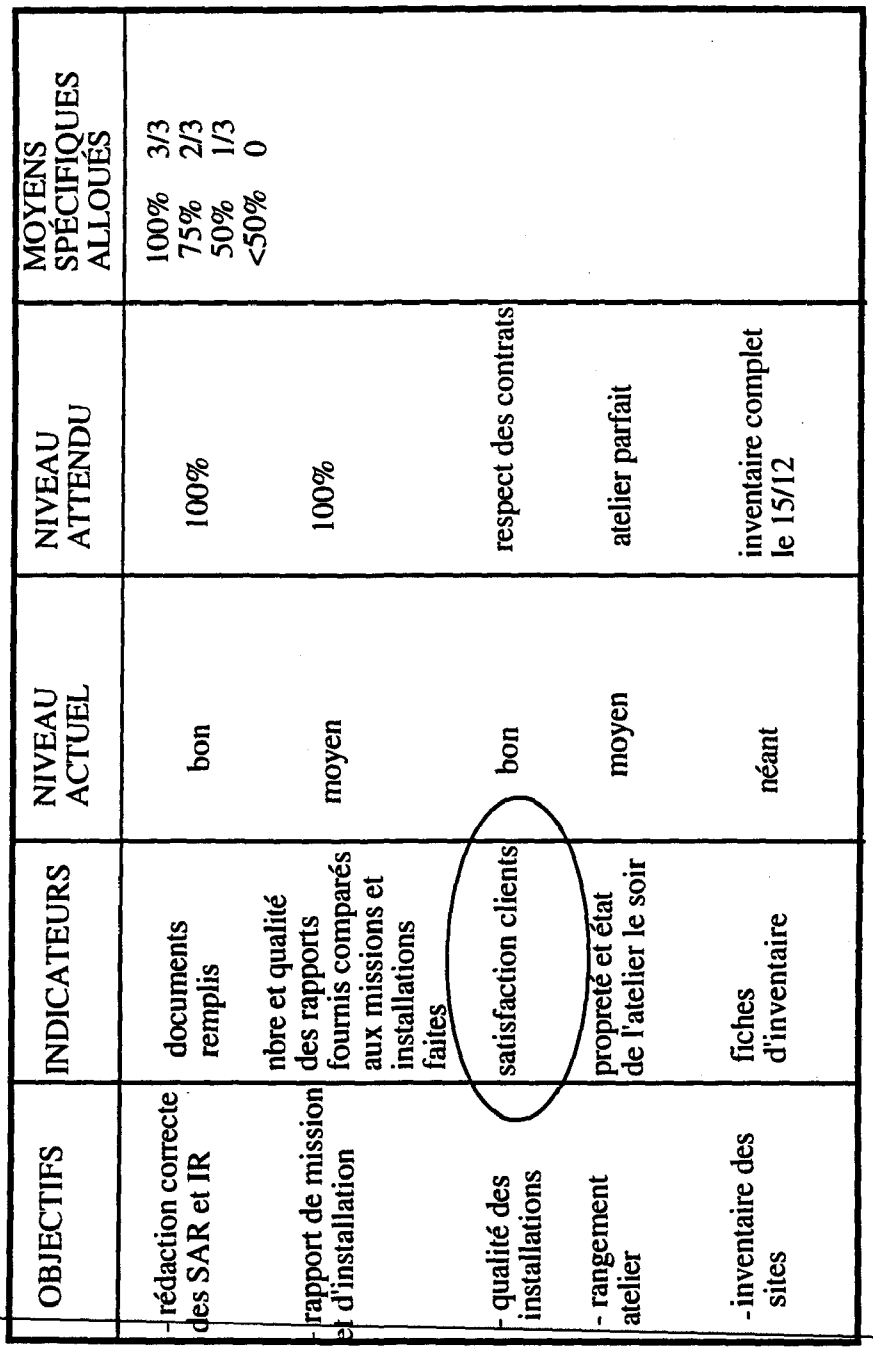
* dans le CAPN d'un réserviste d'un grand magasin de l'entreprise H : "**ne pas encombrer le magasin avec des chariots**"

Contrat d'activité périodiquement négociable d'un réserviste de grand magasin de l'entreprise H

OBJECTIFS	Indicateurs au 1/12/90	Indicateurs à atteindre au 31/05/90			Moyens alloués	Coeff
Marquage de la marchandise en réserve	absence de chariot sur la surface de vente	de 10 à 12 reprises sur 6 mois	de 6 à 9 reprises sur 6 mois	de 0 à 5 reprises sur 6 mois	organisation d'un planning	30
réduction ventes négatives du R17 et R03	situation des ventes négatives au 15/12	de 5 à 10% de réduction	de 11 à 20% de réduction	de 21 à 30% de réduction	réunions information sur l'état des situations une fois par mois	30
analyse d'une situation		1/3 de la situation	2/3 de la situation	lecture de la situation complète	réunions par 2 une fois par mois	20
retour réparations des montres et réveils		3 retours sur 6 mois	4 retours sur 6 mois	1 retour par mois sur 6 mois	attribution de temps pour effectuer les retours	20

* dans le CAPN d'un technicien de maintenance de l'entreprise B : "**satisfaction de la clientèle**"

Contrat d'activité périodiquement négociable d'un technicien de maintenance de l'entreprise B



OBJECTIFS	INDICATEURS	NIVEAU ACTUEL	NIVEAU ATTENDU	MOYENS SPÉCIFIQUES ALLOUÉS
- rédaction correcte des SAR et IR	documents remplis	bon	100%	100% 3/3 75% 2/3 50% 1/3 <50% 0
- rapport de mission et d'installation	nbre et qualité des rapports fournis comparés aux missions et installations faites	moyen	100%	
- qualité des installations	satisfaction clients	bon	respect des contrats	
- rangement atelier	propreté et état de l'atelier le soir	moyen	atelier parfait	
- inventaire des sites	fiches d'inventaire	néant	inventaire complet le 15/12	

La première fonction du CAPN est donc l'identification d'objectifs typiquement commerciaux et/ou marketing mais qui renouvellent les habituels indicateurs qui sont traditionnellement le chiffre d'affaires et le volume de ventes. Comme le montre le CAPN[964] d'un conseiller commercial de l'entreprise A (service traiteur), on trouve à côté des objectifs de chiffre d'affaires des objectifs de fidélisation de la clientèle et de développement avec des indicateurs précis d'évaluation.

> *"Pour la fonction commerciale, je ai utilisé le CAPN de façon directe et variée : quota, marge, nombre de visites et même le comportement comme moins d'agression verbale." (infoDG)*
>
> *"Dans les contrats d'activité périodiquement négociables, on a joint des objectifs plus qualitatifs : prospection, catalogue produits." (restauDC)*
>
> *"Il y a la démarche merchandising et les contrats d'activité périodiquement négociables de la force de vente derrière pour le nombre de tests." (viennoisDR)*

Le contrat d'activité périodiquement négociable est également vécu comme un outil d'évolution des fonctions marketing et commerciale :

> *"Ici, on a une culture technique, les contrats d'activité périodiquement négociables peuvent jouer le jeu d'évolution vers le marketing/commercial." (infoDG)*
>
> *"J'aime bien l'implication des chauffeurs livreurs : nous les avons responsabilisés par rapport à leur chargement." (viennoisDC)*

Le contrat d'activité périodiquement négociable peut donc s'appliquer à la fonction commerciale : il peut même constituer le support d'une évolution dans la stimulation de la force de vente, de critères uniquement quantitatifs à des critères plus qualitatifs.

On constate aussi une appropriation des méthodes de travail, comme le diagnostic dysfonctionnel :

> *"Nous avons créé une grille d'auto-diagnostic pour les responsables de boutiques : tous les mois, une note est attribuée." (restau/DG)*
>
> *"On a démarré une action de formation de la maîtrise afin qu'ils élaborent une charte maîtrise et qu'ils règlent entre eux leurs dysfonctionnements." (chaudronDI)*

964 voir p.532

"En période plans d'actions prioritaires, on décortique tous les coûts pour faire la chasse aux coûts cachés puis on passe à la phase d'action plans d'actions prioritaires/contrats d'activité périodiquement négociables." (viennois/DC)

Certaines entreprises (particulièrement F) utilisent la méthode de diagnostic pour "toiletter" en permanence les dysfonctionnements qui se greffent sur leur activité. Ce **mini-diagnostic** périodique est aussi la base de préparation du PAP. L'entreprise A s'est particulièrement appropriée cette méthode de travail et a multiplié les outils d'auto contrôle comme la grille d'auto-contrôle réception dont nous présentons un extrait ci-dessous. On peut donc constater qu'un apport majeur du management socio-économique à la société A, a été **l'introduction et le développement de l'évaluation.** Ceci est à mettre en relation avec la situation de l'entreprise au moment de l'introduction de cette méthode de management : la demande d'intervention était motivée par la difficulté de l'entreprise à s'adapter à un évolution rapide du marché et de la concurrence dans un secteur (la restauration de luxe) dont, pendant longtemps, elle avait été un des leaders. **L'auto-contrôle** correspond donc à ce **besoin de remise en question de l'entreprise afin de mieux affronter les mutations de son environnement.**

Grille d'auto-contrôle du service Réception de l'entreprise A

ENTRÉE		
- Y a t-il du choix dans les petites entrées ?	OUI	NON
- Les salades ont-elles un aspect de fraîcheur ?	OUI	NON
-Les tranches des terrines et des médaillons sont-ils dans le bon sens ?	OUI	NON
-L'assortiment des fours salés a t-il un bel aspect ?	OUI	NON
- La gelée est-elle transparente et brillante ?	OUI	NON
- Les sauces sont-elles présentées correctement ?	OUI	NON
-Le saumon fumé a-t-il un bel aspect?	OUI	NON
- Y a t-il un cello sur la coupe ?	OUI	NON
- La coupe de foie gras frais a t-elle un bel aspect ?	OUI	NON
-....		

Un autre exemple est la fiche d'information développée pour lutter contre les

dysfonctionnements concernant le service au client. L'objectif est de décrire le dysfonctionnement, d'évaluer son coût et d'étudier son mode de régulation. La finalité est à terme d'éviter qu'ils ne se reproduisent.

Fiche d'information du service client de l'entreprise A

émetteur : Alexandrine ---------- à : départ

30/04/92 FICHE D'INFORMATION N°

ÉMETTEUR DE L'INFORMATION :

Date livraison : 29/04/92 Date présumée de fabrication:
CDPF émetteur : 101 AUTEUIL
Nom de l'émetteur : C.R.
Nom du client :

CDPF CONCERNÉE (centre de profits et frais)

CDPF concerné : 351 départ:
Litige : 130 manque produit commande client
produit concerné : PLX REPAS

COMMENTAIRES :
CDE et non reçu à la livaison 1 plateau repas n°11
car le plateau a été livré à NEUILLY : étiqueté NEUILLY
dépannage fait par AUTEUIL et plateau gardé à NEUILLY

Évaluation du coût

produit	0
livraison	0
divers	30
total	30

RÉPONSE CDPF

NATURE DYSFONCTIONNEMENT

MESURES PRISES (RÉPONDRE SEULEMENT DANS LE CAS D'UN DYSFONCTIONNEMENT) : erreur d'étiquettage vue, sera vérifié par le préparateur T2.

De la même façon, il y a appropriation et réutilisation de la méthode de groupe de projet. Quand la méthode est appropriée à l'individu, on parle de : **micro-projet**✎. C'est ainsi que

le directeur d'un restaurant de l'entreprise A a réuni son personnel pour réfléchir à la réorganisation du service.

"Pour la mise en place de la brigade unique, j'ai fait participer pour la première fois les gens de la salle : je ne l'aurais jamais fait sans l'ISEOR." (restauDC)

"Pour revaloriser le contrat d'activité périodiquement négociable, je vais constituer 2 ou 3 groupes pour réfléchir à des objectifs possibles." (info/DG)

"On pratique encore le travail en groupes de projet." (chaudronDI)

Notre conclusion provisoire sera que les services marketing et commercial ne semblent pas avoir de difficultés particulières à s'approprier les outils et les méthodes de gestion socio-économique ni de réelles spécificités dans leur utilisation.

Nous avons insisté sur le processus de décentralisation de la fonction marketing-commerciale et son rapprochement avec le marché. Nous constatons également une modification de ses relations avec le conseil extérieur après implantation du management socio-économique.

2.1.2.4. La relation avec le conseil extérieur

C'est un thème important puisqu'il présente deux grands axes :

* Un pilotage beaucoup plus actif des missions sous traitées : l'entreprise sait formuler sa demande et gère le conseil extérieur (ce qui est loin d'être toujours le cas). Il y a véritablement un apprentissage de l'achat de services et tout particulièrement de l'achat de conseil, on le constate avec le secteur public qui ne fait cette démarche que depuis quelques années.

* Un gain financier puisqu'il y a intégration d'une partie de ces missions par l'entreprise et donc une responsabilisation plus grande des individus qui correspond, comme on l'a vu dans la deuxième partie , à une attente des vendeurs.

On note ainsi un souci renforcé de la cohérence entre exigences internes et produit du conseil :

"J'ai renvoyé une plaquette car les textes étaient trop journalistiques et j'ai dit d'aller voir les commerciaux pour avoir la matière." (restauDMkg)

"L'approche socio-économique peut optimiser les relations avec les consultants marketing." (restau/DG)

et un développement de la qualité de la formulation de la demande :

"On a fait d'énormes progrès dans les négociations avec les agences : on a appris à formuler clairement notre commande." (viennoisDC)

"L'approche socio-économique permet une meilleure maîtrise du conseil extérieur." (assur/créditDG/DC)

d'où un repositionnement du conseil extérieur par l'organisation.

"Le marketing direct est intégré dans l'entreprise : pas de sous-traitance, c'est l'approche globale de l'entreprise." (viennoisDC)

"L'appel au conseil extérieur en matière de formation est souvent excessif : si la hiérarchie joue son rôle et avec la grille de compétences, on peut au moins fournir un cahier des charges très précis." (crédit/assurDG/DC)

On peut trouver une illustration du rôle du vendeur comme vecteur de remontée d'informations dans les CAPN des vendeurs de l'entreprise F dans lesquels on trouve un objectif "**dossier concurrence**" ou "**recueil d'informations**".

Contrat d'activité périodiquement négociable d'un reponsable des ventes de l'entreprise F

	OBJECTIFS FIXÉS	MOYENS SPÉCIFIQUES ALLOUÉS	coefficient pondération
	1/ Respect des 7% pour : écart de stocks + échanges +gratuits	Politique salaire	4
	2/ Motivation-dynamisme et comportement des vendeurs laisser sur place (LSP)	accompagnements 2 jours réunions	3
	3/ équilibre CA plateforme -LSP soit : 33%-66%	promotion des ventes accompagnement 4 jours	3
	4/ tenue du livre de bord personnel et de toute l'équipe		3
	5/ réalisation des objectifs ------ soit CA net : 1660716	nouveau packaging animation produit politique salaire	2
	6/ réalisation des objectifs ------ soit CA net : 923714	PAC politique salaire tarif	2
	7/ réalisation des objectifs ------ soit CA net : 2378101	gamme nouveaux produits	2
	8/ remontées d'informations régulières : emploi du temps +synthèse commerciale +synthèse concurrents		1

Le dernier avantage de la réduction de la sous traitance est un gain financier important.

"J'achète toujours des études de marché pour des "flash one shot" sur la situation du marché : mon budget est deux fois moins important, c'est l'ISEOR qui nous a marqués." (viennoisDC)

Ce dernier avantage est bien évidemment un thème important dans la conjoncture actuelle où les entreprises cherchent à réduire leurs dépenses.

Cette remise en cause de la gestion des études de marché est assez générale et pousse les sociétés de conseil à se repositionner en proposant plus de service que le simple apport de données brutes à leurs clients.

Nous allons analyser plus en profondeur ce phénomène :

KOBAYASHI KAZUO et P. DRAPER[965] expliquent l'évolution des études par l'évolution de la consommation et de la production (maturité des entreprises, internationalisation...). Ils insistent sur la maintenance des études : selon eux, les études vont vers les soft data (informations qualitatives, analyse..) et vers le conseil plutôt que les chiffres bruts.

Ainsi, au Japon, on dit : "Dans les années 60, il y avait 10 personnes et une couleur, dans les années 70, il y avait 10 personnes et 10 couleurs et dans les années 80, il y a 1 personne et 10 couleurs."

Cette évolution de la demande amène aussi à modifier les études de marché (spécialement à l'international), elles sont de plus en plus qualitatives et décentralisées.

RAPP et COLLINS[966] remettent aussi fortement en question la fiabilité des études de marché : ils prennent l'exemple de LEE dont une campagne publicitaire à très fort succés n'avait pas généré les ventes escomptées. Les auteurs rappellent que la mesure de l'impact publicitaire est souvent faussé car un impact publicitaire même sur un prospect ne se traduit pas forcément par une vente.

Selon eux, les gens du marketing ont tendance à croire plus aux images qu'à la réalité les tendances sont inventées pour faire vendre les journaux et les magazines.

Ce sont trop souvent les changements à court terme qui empêchent de distinguer les tendances à long terme.

Nous partageons cette analyse, en effet, trop souvent la stratégie marketing est basée sur la "prédiction" rarement pertinente par extrapolation du passé, c'est une des lois de PETER[967] : "l'inattendu arrive toujours".

Il y a une différence entre "prédire" et "faire" l'avenir. C'est la conviction de RAPP et COLLINS quand ils écrivent que le marketing est une démarche relative au futur. La plupart des études de marché traitent du passé (quel a été le comportement de vos prospects dans le passé ?). Les études ne renseignent pas sur ce que les clients se proposent de faire : en fait , ils ignorent ce qu'ils vont faire.

Quand vous faites l'avenir, vous introduisez un produit ou un service dont le succès va

---

965 KOBAYASHI KAZUO, DRAPER P. *Reviews of market research in Japan.* Journal of Advertising Research, avril/mai 1990

966 RAPP, Stan et COLLINS, Tom. *La métamorphose du marketing.* op. cit., p.135

967 PETER L.J., HULL R. Le principes de PETER. Éditions Stock, 1970, 187 p.

"créer" une tendance. En fait, vous matérialisez le désir latent d'un nouveau type de produit. Il faut distinguer les tendances des modes qui sont passagères comme "plus personne ne mange de pain blanc" et distinguer les mythes des réalités (on vit plus vieux).

En manière de conclusion pour ce premier thème, on peut affirmer que le management socio-économique induit de très gros bouleversements dans la fonction marketing-commerciale des entreprises mais leur donne les moyens de piloter cette évolution tout en tenant compte des contraintes de l'environnement externe.

Nous passons au second thème qui va se centrer sur le système d'information et les impacts que produit l'implantation des méthodes et des outils de gestion socio-économique.

2.2. LE SYSTÈME D'INFORMATION

Nous avons constaté une véritable métamorphose du système d'information. Nous pensons pouvoir la résumer avec les points suivants :

A/ On peut noter **le développement du système d'information** aussi bien en interne (entre services par exemple) qu'entre l'entreprise et son environnement externe.

B/ **La remontée d'informations et son extraction dans l'environnement externe devient un véritable enjeu pour tous** et plus particulièrement, en ce qui concerne la concurrence et le client, pour la force de vente qui devient véritablement la **tête de pont** et le **capteur d'informations de l'organisation** dans son environnement

C/ Enfin le Système d'Information se gère mieux et se pilote grâce à l'instrument privilégié de l'information : le **tableau de bord de pilotage**.

Pour gérer la dispersion, la distance et la réticence de la force de vente, on note aussi le rôle non seulement de moyen mais aussi de pédagogie que peut jouer l'informatique.

Le pilotage et la professionnalisation d'un système d'information interne/externe réduit de nombreux dysfonctionnements identifiés dans la seconde partie de la thèse. Il permet la mise en place d'une véritable **étude de marché en temps réel à un coût réduit en mobilisant la Force de vente dans l'extraction et la remontée d'information sur l'environnement pertinent**. On retrouve un rôle de coordination et de traitement de l'information pour une cellule marketing repositionnée en conseil interne.

On se rapproche dans cette analyse de la notion classique de veille à laquelle nous préférons le concept d'**intelligence**, plus actif, plus global et impliquant une compréhension et une interprétation de l'environnement au delà de la mise au rouge de "clignotants".

Nous allons d'abord présenter de façon approfondie le tableau de bord de pilotage puisque nous le retrouverons souvent au fil de ce thème du système d'information.

2.2.0. Le tableau de bord de pilotage socio-économique[968]

Le tableau de bord de pilotage (TDBP) : **un outil de pilotage** :

En introduction, nous rappellerons les grands principes du pilotage selon la théorie socio-économique des organisations :

968 Cette présentation est extraite du livre de Henri SAVALL et Véronique ZARDET. *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés. op. cit.*, pp.27sq

"Le pilotage requiert trois principes fondamentaux : **énergie, coopération et instrumentation.**[969]

- **énergie** car il faut une dépense d'énergie humaine pour réaliser des actes décisifs
- **coopération** car pour réussir une action, il est nécessaire de faire partager à d'autres acteurs le contenu des décisions prises
- **instrumentation** car pour faciliter et activer la fonction de pilotage, il faut **l'instrumenter** c'est à dire disposer d'outils tels que le tableau de bord de pilotage comportant aussi la grille de compétences, le plan d'actions prioritaires, et les contrats d'activité périodiquement négociables.

2.2.0.1. Les principes fondateurs

* Le premier principe est la reconnaissance d'un système d'information avec les caractéristiques suivantes :

- **global,** qui transcende les fonctions de l'organisation, vecteur d'un langage commun à tous.
- **interne et externe** à la fois, en respectant la définition d'un environnement s'organisant autour d'un continuum, qui va d'une très forte dose d'environnement interne à une haute densité d'environnement externe.

* Le second principe est la **reconnaissance d'une méthode d'évaluation qQFI** qui revalorise la mesure qualitative et la mesure quantitative en leur reconnaissant un statut informatif fort , et qui respecte la mesure financière.

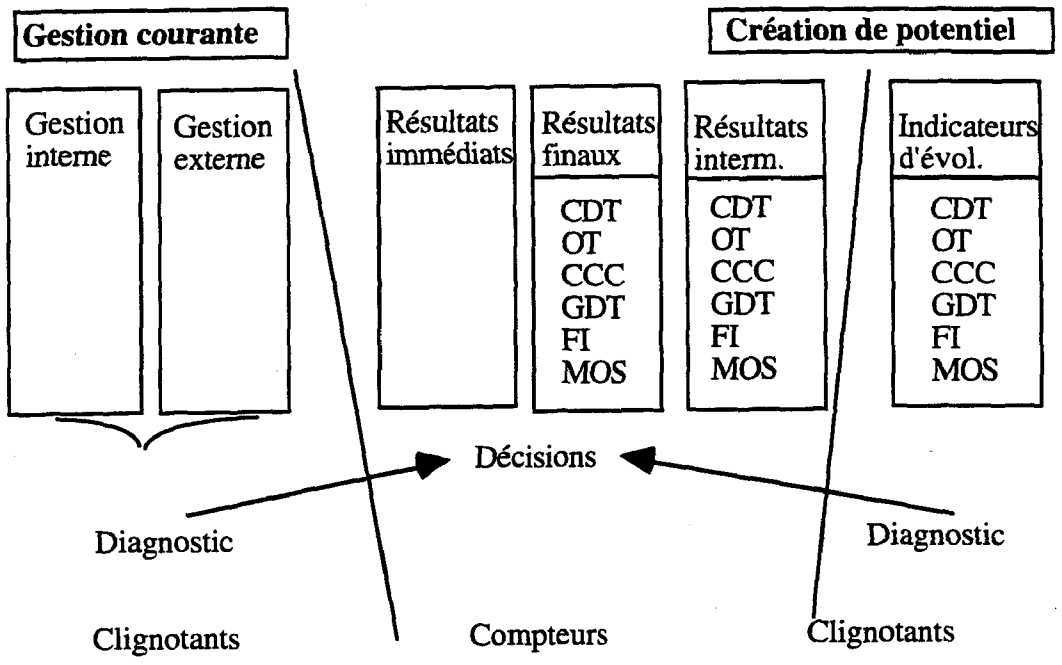
* Le troisième principe est la **reconnaissance du rôle de la proximité de l'information avec le lieu de la décision** pour la pleine efficacité de cette dernière. Le tableau de bord de pilotage est donc aussi un **vecteur de décentralisation du pouvoir que peut conférer l'information.**

2.2.0.2. La structure générale du TDBP

On constate, par rapport à notre problématique, le double volet gestion courante/gestion de potentiel et gestion interne/gestion externe, comme l'illustre la figure ci-dessous :

---

969 Id., ibid., p.209



CDT : Conditions de travail - OT : Organisation du travail - CCC : Communication - coordination - concertation - GDT : Gestion du temps - FI : formation intégrée - MOS : Mise en oeuvre stratégique

Figure 99 : Structure générale d'un tableau de bord de pilotage selon l'analyse socio-économique

Le TDBP est le lieu de regroupement des indicateurs qui permettront de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques.

Un indicateur de pilotage est défini dans l'approche socio-économique comme "un concentré d'information particulièrement signifiant, c'est à dire qui a un sens immédiat pour celui qui le regarde : un indicateur est particulièrement utile à la prise de décision s'il joue une fonction de clignotant."[970]

- s'il "s'allume", il témoigne d'une anomalie, d'une dégradation, d'un écart par rapport à un objectif
- tant qu'il ne "s'allume" pas , il signifie un fonctionnement correct et une bonne performance.

L'indicateur se définit par un mot-clé, auquel vont être associées des valeurs périodiquement mesurées. Mais un indicateur n'est pas exclusivement financier. Un indicateur peut être qualitatif, quantitatif (non monétaire) ou financier.

Enfin, un indicateur peut être attaché à un dysfonctionnement et permettre de surveiller ses régulations.

970 Id., ibid., p.176

2.2.0.3. Le TDBP : support de saisie

"Un support de saisie de l'information est un document rassemblant toutes les informations à collecter en fonction de leur périodicité. Ce support de saisie se trouve physiquement au plus proche du lieu de production de l'information, afin qu'il n'y ait pas de déformation de l'information saisie et qu'elle soit donc aussi fiable que possible." [971]

Les deux paramètres importants sont :

- la **périodicité de synthèse des indicateurs**
- la **visualisation des informations** afin de réduire les coûts d'entrée dans le système d'information ou le coût d'accès, c'est à dire le délai d'accès à l'information.

Nous retrouvons l'effet SIOFHIS, c'est à dire la stimulation pour la décision et sa mise en œuvre.

L'enjeu est alors que le TDBP devienne un **instrument de véritable pilotage des performances.**

On remarquera que le support de saisie peut être papier mais il peut tout aussi bien s'adapter à un support informatique ou télématique si cela parait plus ergonomique et motivant à son porteur.

2.2.0.4. La transmission des informations

Elle s'organise en deux temps :
- d'abord une "**harmonisation stratégique**" qui consiste à recenser les indicateurs généraux communs à l'ensemble de l'entreprise
- puis une "**harmonisation technique**" qui doit permettre d'organiser les circuits de diffusion et de transmission des informations issues des tableaux de bord de pilotage au sein de l'entreprise.

On distinguera deux types d'indicateurs :

- les **indicateurs sélectionnés** qui "sont des indicateurs qui existent dans le tableau de bord d'un collaborateur ou d'un collègue et qui sont repris et reproduits tels quels dans le TDBP du copilote"

- les **indicateurs agrégés** qui sont des "indicateurs calculés par le copilote à partir d'informations extraites des TDBP de ses collaborateurs directs."

La dernière phase de la construction est l'analyse des informations du TDBP, elle peut se faire selon deux voies :

---

971 Id., ibid., p.213

- par **familles d'indicateurs** : c'est à dire à partir des indicateurs de résultats finaux et de création de potentiel

- par **thèmes mobilisateurs** : "l'analyse des indicateurs par thème de dysfonctionnements permet de mettre en évidence les variables ou leviers et les points de repère pour agir. On sélectionnera donc les indicateurs de gestion interne et de gestion externe qui se rattachent au thème choisi."[972]

La première constatation porte sur le pilotage du système d'information des entreprises.

2.2.1. La mise en place d'un système d'information piloté

Ce système d'information va avoir un domaine d'action plus large que ce qu'on lui accorde habituellement puisqu'il recouvre l'environnement interne de l'organisation mais aussi une large partie de son environnement externe pertinent.

2.2.1.1. Dans l'environnement interne

On note tout d'abord un développement de la communication entre le service commercial/marketing et les services qui l'environnent :

"En cuisine chaude, ça se passe mieux car ils ont plus de contacts avec les commerciaux et même avec les clients." (restauDC)

"Les gens sont très friands d'informations de type commercial." (métalDI)

On constate aussi l'amélioration de la qualité de cette communication, nous définissons la communication comme tout type d'échange d'informations entre acteurs, formel ou informel, hiérarchique ou horizontal, fréquent ou rare, régulier ou irrégulier.

"On a une réunion une fois par mois avec la cellule développement." (métalDC)

"Il y a amélioration du problème traiteur/commercial : le contrat d'activité périodiquement négociable est un appui pour la réorganisation, il fallait endiguer la création de produits sauvages." (restau/DC)

"Il y a une réunion bisannuelle avec la force de vente et les différents services avec lesquels elle est en relation pour discuter des problèmes." (chaudron/DI)

"Le responsable flux produit est responsable du délai final : il est l'interlocuteur du commercial." (métalDG)

---

972 Id., ibid., p.216

On retrouve cet objectif dans la mise en place de dispositifs de [communication-coordination-concertation] dans une filiale de l'entreprise F comme le montre la grille ci-dessous qui réunit les réunions mises en place suite à l'intervention socio-économique.

Grille des dispositifs de [communication-coordination-concertation] dans une filiale de l'entreprise F

INTITULÉ	DATE FRÉQUENCE	PARTICIPANTS	THÈMES ABORDÉS (ordre du jour type)
Réunion de synthèse commercial-production	bimensuelle : lundi 14h à 15 h (1er et 3ème du mois)	* directeur de l'usine * directeur des ventes * chef des ventes des régions E et R	échange d'information : * sur le commercial : - perception de la qualité (produit + service) par le client des produits fabriqués par l'usine et à la maison-mère et par les concurrents - tendance du marché, position du groupe. * sur la production: - évolution technique - contraintes rencontrées et solutionnement - état d'avancement de la mise au point d'un nouveau produit * résolution de problèmes communs * concertation sur le pilotage économique
réunion encadrement production	hebdomadaire : mercredi 14 h à 15 h	- directeur de l'usine - responsable maintenance - responsable administratif - 2 conducteurs de ligne	* analyse des indicateurs de pilotage * tableau et visualisation des travaux engagés * forme de l'information à transmettre au personnel
réunion de ligne	mensuelle : - 1er jeudi suivant - le 1er mercredi de chaque mois - 14h à 15h ligne croissant - 15h à 16 h ligne pâte jaune	- le conducteur de ligne - ouvriers de fabrication - emballage de ligne - technicien de ligne + invité en fonction de l'ordre du jour (ex : commercial)	* indicateurs (propreté, perte, qualité, rendement) explication des chiffres * matériel * horaires * actions commerciales d'envergure
réunion générale	semestrielle : 1 heure	encadrement production et commercial + personnel production + gestion commerciale	* informations sur les objectifs prioritaires et actions prioritaires (PAP) produit, technologie, marché, hommes. * bilan de santé de l'usine + groupe * informations conjoncturelles (opérations marketing, les rois...)

On avait pu constater dans l'analyse combien les relations entre services marketing, commercial, recherche et développement, production et distribution pour ne citer qu'eux étaient défaillantes et sources de dysfonctionnements et donc de coûts cachés importants. On fera l'hypothèse de très fortes réductions de coûts cachés (et visibles) avec la mise en place de dispositifs facilitateurs de communication-coordination-concertation entre eux, suite à l'implantation du management socio-économique.

On trouve une réduction importante des coûts cachés dus aux délais dans l'entreprise C puisque l'évaluation effectuée en 1992[973] montre une amélioration significative des délais et un montant de 13000 kF de coût d'opportunité. (voir présentation approfondie dans la grille ci-dessous)

973 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.

Grille d'évaluation qualitative-quantitative et financière des réductions de délais à l'entreprise C

EVALUATION QUALITATIVE	EVALUATION QUANTITATIVE	EVALUATION FINANCIERE
REDUCTION DES TAUX DE REBUTS, HORS CAUSES EXTERNES	- TAUX DE REBUTS INFERIEURS A 2,8 % EN MOYENNE, CONTRE 5 % DANS LE RESTE DE LA PROFESSION - REDUCTION DE MOITIE DES HEURES DE REPASSE (25 H/SEM.)	5 000 000 F
AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE SUR LES FORGES	LE TAUX D'UTILISATION EFFICACE DES PRESSES EST PASSE DE 0,66 % A 0,83 % EN 5 ANS, SOIT 3 % DE GAIN PAR AN, SOIT 400 H A 2 500 F/H GAGNEES PAR AN	1 000 000 F
ECONOMIES DE CONSOMMATION HORS MAIN D'OEUVRE	GAIN DE 5 % PAR AN SUR CONSOMMATIONS D'ENERGIE	5 500 000 F
REDUCTION DES DUREES DE CYCLES DE FABRICATION, PERMETTANT UNE REDUCTION DES STOCKS	LE BESOIN DE FOND DE ROULEMENT EST PASSE DE 60 % A 50 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRAINANT UNE BAISSE DES FRAIS FINANCIERS	1 000 000 F
L'AMELIORATION DES DELAIS EST SIGNIFICATIVE ET A PERMIS DE PASSER D'UN INDICE DE REALISATION DES DELAIS DE 50 A 75 % AVEC REDUCTION CONSIDERABLE DES RETARDS PROFONDS	LA NON-REDUCTION DES DELAIS AURAIT ENTRAINE UN MANQUE A GAGNER DE 10 % PAR AN SUR LES VENTES	13 000 000 F (COUT D'OPPORTUNITE)
	L'ENTREPRISE RESTE PRESENTE SUR LE MARCHE OU DE NOMBREUX CONCURRENTS DISPARAISSENT	21 000 000 F

La littérature est abondante sur le rôle de la communication entre marketing et les autres services. Le rapprochement le plus fréquemment préconisé est celui du marketing et de la recherche et développement.

C'est le cas de Vincent MANGEMATIN[974] qui illustre les relations entre recherche et développement (R&D) et marketing avec l'exemple des technologies de guidage routier : l'auteur montre comment tant les utilisateurs que les concurrents participent à la détermination des caractéristiques du produit. Le rôle des hommes de marketing est ainsi étendu aux phases de conception du produit.

La voie organisationnelle semble être une voie féconde pour le renforcement des liens entre marketing et recherche et développement.

L'auteur préconise une participation des hommes du marketing très en amont de la détermination de la technique (déplacement du point d'analyse)

Jacques MORIN et Richard SEURAT[975] décrivent l'organisation de la fonction R&D dans des grands groupes industriels. Ainsi, le groupe Air Liquide a créé une Direction du Marketing et de la R&D et on observe la mise en place chez Matra Automobile de "creusets d'innovation, lieux de rencontre privilégiés entre la stratégie, le marketing, la production et la R&D."

On retrouve les mêmes résultats de recherche chez XUEREB[976] qui préconise la structure intégrée : R&D/marketing/industrialisation et non séquentielle : recherche puis développement puis industrialisation puis marketing pour réduire la durée du processus d'innovation.

De même, Valérie LE GOUIL[977] fait le constat de nouvelles pratiques d'organisations commerciales basées à la fois sur la présence sur le terrain et la pluridisciplinarité avec la formation d'équipes ventes- marketing-logistique-informatique "d'avantage vendeuses de solutions et de concepts que de produits".

Marcene SONNEBORN et David WILEMON accordent [978] un rôle important au marketing dans l'organisation des interfaces entre l'organisation et son environnement technologique externe : or, c'est cette interaction qui stimule les innovations

Nous reviendrons et nous terminerons avec l'exemple déjà cité de l'industrie automobile japonaise[979]. Les problèmes y sont résolus très en amont : la taille de l'équipe du shuso (le "shuso" est un système de travail en petite équipe soudée, constituée de personnes venant de divers départements de l'entreprise , sous la direction d'un leader, appelé le shuso, pour la durée du projet puis l'équipe est dissoute) diminue au fur et à mesure du projet de développement,

---

974 MANGEMATIN Vincent. *Entre marketing et innovation : la gestion du début du processus de compétition technologique.* Recherche et Applications en Marketing, volVII, n°4/92

975 MORIN Jacques, SEURAT Richard. *De la gestion de la R&D à la stratégie de développement technologique.* Revue Française de Gestion, juin-juillet-août-septembre 1991

976 XUEREB Jean Marc. *Une redéfinition du processus d'innovation.* Revue française de Gestion, juin-juillet-août 1991

977 LE GOUIL Valérie. *Force de vente : renforcer ou alléger les effectifs ?* L'USINE NOUVELLE n°2425, 23 Septembre 1993, pp.64-65

978 SONNEBORN Marcene, WILEMON David. *R&D's contributions to strategic decision-making : rationale, content and process.* Technovation n°5, juillet 1991

979 WOMACK James P., JONES Daniel T., ROSS Daniel. *Le Système qui va changer le monde.* DUNOD, Préface de Raymond H.LEVY,1992, 348 p., p.135

contrairement aux USA où elle grossit de plus en plus.

Le développement simultané est également très avancé : les carrossiers, les outilleurs travaillent par anticipation (par exemple pour l'élaboration d'un moule de carrosserie), ce qui permet un éventail plus large de produits qui "tournent" plus vite avec une diversification de plus en plus large . L'objectif à long terme est la voiture sur mesure.

Nous affirmerons en matière de conclusion que "le "génie industriel" même le plus avancé doit, pour être réellement efficace, rester en contact étroit avec les activités liées au marché"[980].et nous ajouterons que c'est la fonction marketing et commerciale qui doit maintenir ce lien.

Elle doit soulager la R&D de la pression du court et moyen terme.

Enfin, on constate un accroissement de la concertation entre le service marketing-commercial et les services environnants

> *"Il y a eu des réunions de mise à plat entre quelques commerciaux et des gens de la production." (restauDC)*
>
> *"Nous sommes en collaboration très étroite : tributaires de la fabrication, des fournisseurs extérieurs, de l'équipe du personnel de salle; avant, c'était fait de façon moins systématique." (restau/DC)*
>
> *"Les directeurs de site sont complètement impliqués dans l'élaboration de la charte de vente." (viennois/DC)*

Nous trouvons un exemple de cette collaboration entre production et commercial ci-dessous :

L'entreprise F a mis en place, suite à l'intervention socio-économique au sein d'une de ses filiales, des réunions de coordination entre les services production et commercial comme le montre le planning ci-joint avec les thèmes abordés au cours de ces réunions.

L'évaluation de l'intervention a montré que les pratiques de l'entreprise avait nettement évolué dans le domaine de la conception des nouveaux produits.

---

980 Id., ibid., p.152

Figure 100 : Cas de la conception d'un nouveau produit de viennoiserie à l'entreprise F avant et après l'intervention socio-économique

Conception d'un nouveau produit	Avant l'intervention	Après l'intervention
processus	conception du produit indépendante : * de la technologie, * du calcul des prix de revient.	les contraintes technologiques et l'estimation du prix de revient sont intégrés à la mise au point du produit.
conséquences	recettes des produits à modifier après le début de la production.	* production en série facilitée à qualité de produit initial égale. * réajustement selon les contraintes effectuées dès le stade d'élaboration.

Figure 101 : Cas du choix d'un projet d'investissement à l'entreprise F avant et après l'intervention socio-économique

Projet d'investissement	Avant l'intervention	Après l'intervention
processus	1/ le service commercial-marketing oriente la création du produit, 2/ le laboratoire conçoit de façon autonome le produit, 3/ recherche du matériel adapté, 4/ calcul du prix de revient.	les services qui étaient auparavant concernés dans chacune des étapes chronologiques 1, 2, 3 et 4 collaborent dès le début de l'opération. ex : l'étude de rentabilité a priori faite sur la base d'une négociation du prix de revient avec le service commercial permet d'orienter et d'améliorer les conditions de négociation avec les fournisseurs de matériel.
conséquences	processus itératif sans véritable collaboration.	* respect des délais de début de production, * recette stabilisée dès le début de la production.

Une illustration intéressante d'une véritable intégration de la production pat le marketing-commercial nous paraît être celle du calcul des prix à la japonaise[981] Les Japonais partent du prix du marché, soustraient la marge et en déduisent à quel prix il faut fabriquer l'objet. Ce qui permet d'introduire le concept de "value marketing", c'est à dire en donner pour son argent au consommateur. Les Japonais préfèrent la notion de valeur ajoutée directe, c'est à dire le (prix de vente - coût matière) qui est une notion économique et non comptable à la valeur

981 KERDELLANT Christine. *Prix de revient : la méthode japonaise.* L'Entreprise N°72, Octobre 1991

ajoutée de la production globale (marchandises vendues + marchandises stockées - consommation) qui est un ensemble d'éléments hétérogènes.

Au Japon, le calcul des prix se fait en négociation avec les fournisseurs à partir de l'analyse de la valeur des pièces.

Chrisine KERDELLANT rapporte le témoignage de Akio MORITA, le patron de Sony parti à NewYork vendre son premier produit en 1955.

On lui demande une proposition de prix pour 5 000, 10 000, 30 000, 50 000, 100 000 postes.

A la réflexion : son usine est incapable de produire 100 000 postes sans mettre en danger les autres articles et sans faire des investissements lourds en hommes et en matériel.

Dans une perspective à long terme, il était très risqué d'investir de la sorte sur une seule commande : Morita fait donc une proposition en forme de U. Le prix de base pour 5 000 transistors (c'est de là que part la courbe). Pour 10 000, il propose une remise qui ramène au bas de la courbe, pour 50 000 le prix est aussi élevé que pour 5 000 et pour 100 000, il dépasse beaucoup celui des 5 000.

Après avoir montré son étonnement , le directeur des achats américains accepte le raisonnement et passe une commande de 10 000, ce qui était la meilleure solution pour tous les deux.

L'explication est dans la répartition des charges fixes ; elle peut se faire en fonction de l'élasticité de la demande : l'imputation des frais de structures peut être inversement proportionnelle à l'élasticité de la demande par exemple.

Moins un produit se vend et plus les frais fixes sont importants , la rentabilité se détériore et on vend encore moins.

On constate ici une véritable intégration du marché dans l'entreprise.

De telles interactions illustrent bien notre remise en cause de la rupture entre environnement interne et environnement externe.

C'est l'objectif du marketing que nous sommes en train de définir : une intégration du marché dans l'organisation et qui ne soit pas le monopole du marketing-commerciale mais l'apanage de tous les individus, la fonction marketing-commerciale jouant le rôle de stimulateur et facilitateur de cette intégration. C'est l'objectif vers lequel tendent toutes les propositions mais la mise en œuvre reste très progressive.

Ainsi, on constate qu'à la suite de la mise en œuvre du management socio-économique, il y a organisation de la communication dans l'organisation.

> *"On a mis en place avec le bureau d'études une procédure pour répondre assez rapidement aux demandes de forgés." (métalDC)*

> *"Chaque membre de la direction est parrain d'une région avec 2 rencontres semestrielles avec le chef de région et 2 tournées par an avec un chef de secteur." (biscuitDC)*

> *"Les réunions entre directeurs du réseau ont changé la façon de travailler : c'est un moyen de faire une analyse critique de sa façon de travailler." (assur/créditDC/DR)*

"On a beaucoup développé le travail en groupe particulièrement avec l'ISEOR." (métal/DI)

Il y a indéniablement, comme le montrent ces phrases témoins, une évolution dans l'organisation du système d'information dans les entreprises après implantation du management socio-économique.

La littérature se fait largement l'écho de la nécessité d'une telle organisation.

Nous illustrerons cette analyse avec le cas de KAO comme exemple de management de l'information rapporté par Sumantra GHOSHAL et Charlette BUTLER[982].

Le système d'information de KAO se décompose de la façon suivante :

* Le Marketing Intelligence Service (MIS) qui fournit les données brutes par production, région ou segment de marché immédiatement passés au crible pour trouver des indices sur les besoins des consommateurs puis rapprocher des "graines" du R&D pour créer des nouveaux produits.

* Le Consumer Life Research Laboratory qui répond à toutes les demandes des consommateurs par rapport aux produits.

* Enfin, toutes les informations de l'environnement sont traitées comme si elles étaient la clé d'un nouveau positionnement , d'un nouveau produit

On identifie trois grands principes : le partage de l'information, l'accès à l'information, la capitalisation de l'information.

La tâche des directeurs est de prendre l'information directement de l'environnement concurrentiel et en lui ajoutant de la valeur, de la transformer en savoir ou en sagesse. On peut parler d'empathie avec l'environnement.

Au passage, on ajoutera que l'investissement se porte plutôt sur la formation de la FORCE DE VENTE plutôt que dans la publicité.

Il nous reste à insister sur le rôle des outils de gestion et en l'occurrence le choix des batteries d'indicateurs qui doit permettre la détection de "signaux faibles" : c'est à dire fonctionner comme ce que les Américains appellent un "Early Warning System"[983].

L'organisation de la communication issue de la mise en place du management socio-économique porte aussi sur la remontée d'informations si fortement attendue dans les entreprises de notre échantillon, comme nous l'avons déjà formulé dans l'analyse.

"On déléguait les tableaux de bord de pilotage aux différentes régions qui les renseignaient." (info/DG)

"Avec les contrats d'activité périodiquement négociables, on va d'abord endiguer le taux de rotation puis on mettra des objectifs d'écoute et de remontées

982 GHOSHAL Sumantra, BUTLER Charlette. *The KAO Corporation : a case study.* European Management Journal, Vol.10 n°2; Juin 1992, pp.179-191

983 LEBRATY Jacques, TELLER Robert. *Diagnostic d'entreprise et compétitivité, quelques réflexions méthodologiques.* Working paper, IAE de Nice, 1982, 9 p.

d'informations." (restau/DG)

"La mise en place des contrats d'activité périodiquement négociables a permis de faire un point régulier sur les informations remontantes." (g.distrib/DRH)

L'intervention socio-économique a également instrumenté **l'écoute** c'est à dire qu'elle a mis à la disposition des personnes de la fonction marketing des outils de gestion qui ont stimulé, facilité et activé une écoute interactive au sein de l'environnement interne.

Nous pensons que cette écoute de l'environnement interne est initiée par le processus de diagnostic socio-économique. En effet, le diagnostic socio-économique est bâti sur le principe de l'écoute active des personnes de l'entreprise. C'est leur discours qui est à la base de la conduite du changement.

Les entretiens sont le moyen de donner la parole à des personnes jusque là jamais écoutées. On peut donc parler d'extraction des besoins (des personnes de l'organisation dans ce cas) qui nous paraît être le fondement du marketing.

On peut alors qualifier la phase projet de "construction" du produit entre l'intervenant-chercheur et les acteurs de l'organisation

L'origine du management socio-économique des organisations est fondamentalement marketing.

Le diagnostic socio-économique est véritablement une action de marketing tournée vers l'environnement interne.

"J'ai beaucoup compté sur les plans d'actions prioritaires et les contrats d'activité périodiquement négociables pour la communication interne." (info/DG)

"On utilise les groupes de projets pour les problèmes qui sont remontés : on ne peut pas laisser un flou" (viennois/DC)

"La méthode a permis une bien meilleure circulation des documents." (g.distrib/DC)

On trouve ci-dessous le cahier des charges du cahier de communication qui sera mis en service comme élément de liaison entre la production et le commercial à la société A.

Cahier des charges du cahier de communication entre les services production et commercial de l'entreprise A

Date : Réf :
de : à :
à : à :

Objet : Cahier de communication

- Étude de l'existant dans la boutique
- Étude de l'existant en production
- Mise en commun
- en 92 : utilisation d'un agenda, taille grand modèle
- Utilisation de messages concis :
de.....à.....
- Prévoir une marge avec RÉPONSES-OBSERVATIONS
- Utilisation : inter-rayon, bureau, laboratoire
- Positionnement du cahier : où ?
- Lecture : première chose en arrivant à son poste
- Le cahier de communication doit vivre
- ..... peut exposer le prolongement du cahier de communication : les fiches de dysfonctionnements

Nous retrouvons cette même écoute interactive à la base des relations entretenues avec l'environnement externe de l'organisation.

2.2.1.2. L'environnement externe

Le développement du système d'information mis en évidence dans l'environnement interne joue un rôle important dans l'identification des critères de satisfaction des clients.

> *"La livraison et la performance sur le point de vente sont un travail de fourmi à la base qui se compacte et sert de protection dans la négociation commerciale." (viennois/DC)*

L'intégration de la logistique à la vente est un des axes stratégiques de la société F. La souplesse, la réactivité de la distribution a permis d'acquérir un avantage concurrentiel très fort, comme nous le développerons en section 4.

> *" Il faut découvrir les vrais critères de satisfaction : le délai d'intervention n'est peut être pas toujours primordial." (info/DG)*

L'environnement externe compte aussi la concurrence, et l'entreprise observe, après implantation du management socio-économique, l'amélioration de la collecte de données sur la concurrence.

Nous trouvons une illustration de ce principe dans plusieurs entreprises de notre base d'informations. C'est d'ailleurs un objectif qu'on retrouve dans plusieurs CAPN de la force de vente. C'est ainsi que les commerciaux des entreprises H et F plus particulièrement, ont des objectifs touchant à une meilleure connaissance de la concurrence.

> *"Je vais chez mes concurrents pour ce qu'il y a d'extérieur, pas pour les prix, avec des yeux de consommateur." (g.distribDC)*

> *"On avait une biscuithèque avec tous les produits de la concurrence pour qu'on puisse les voir ou les déguster en temps réel en réunion." (biscuit/DRD)*

Le cas de la biscuithèque est symptomatique de la recherche d'une meilleure intelligence de la concurrence

La biscuithèque de l'entreprise I

L'entreprise I identifie régulièrement les produits concurrents et les achète pour constituer une "biscuithèque" qui permet lors des réunions concernant le produit ou toute autre action commerciale de toucher et même goûter les biscuits concurrents aux leurs.

L'extraction ou la diffusion d'informations s'étend à des composantes de l'environnement externe jusque là assez ignorées.

"J'essaie d'être plus présent dans les instances locales type conseil d'administration d'établissements scolaires." (chaudron/DI)

On note le rôle important que va jouer la force de vente dans cette remontée d'informations de l'environnement externe vers l'environnement interne, en proportion avec la motivation exprimée dans les diagnostics.

2.2.1.3. Le rôle de la force de vente

Dans une gestion de type socio-économique, la force de vente assure donc la remontée d'informations comme le montrent les CAPN des commerciaux de l'entreprise F où sont inclus des objectifs de "remontées d'informations" de l'environnement externe.

"Les chefs de secteur ont un rôle très important de remontées d'informations sur leur zone de chalandise." (biscuitDC)

"Je pilote un réseau de représentants qui assurent la présence chez le client et la remontées d'informations." (métalDMkg)

"Le réseau fait de la remontée d'informations sur les problèmes des produits, leur vieillissement..." (assur/créditDC/DR)

Ce thème de la surveillance de l'environnement externe est primordial, sa défaillance a coûté très cher à des entreprises comme Atari qui a connu de grosses difficultés dans les jeux video pour avoir négligé la concurrence des micro ordinateurs, ou à Tupperware qui n'avait pas perçu le changement sociologique profond des ménagères.

Nous devons admettre que c'est un sujet abondamment traité dans la littérature marketing-commerciale.

Il nous ramène au concept de veille traitée sur des modes différents comme nous allons l'analyser.

Ainsi, Gérard KŒNIG[984] reprend l'architecture du système de Mc CASH qui propose de distinguer quatre catégories de données :

- les données fondamentales
- les données temporaires qui sont limitées à des travaux spécifiques
- les données spéculatives dont la pertinence par rapport à un besoin stratégique imminent parait probable
- les données profils d'informations qui spécifient les orientations stratégiques de l'entreprise et les centres d'intérêt des utilisateurs du système.

Cette proposition d'organisation des informations nous semble particulièrement intéressante à cause de leur mise en perspective stratégique. Il nous paraît en effet plus facile de motiver les personnes par rapport à des finalités qui se rapprochent de leurs propres centres d'intérêt.

Vincent BARABBA et Gérald ZALTMANN défendent la thèse de l'information[985] comme enjeu stratégique Cette conception est schématisée à l'aide de la pyramide de HAECKEL (adaptée par les auteurs :

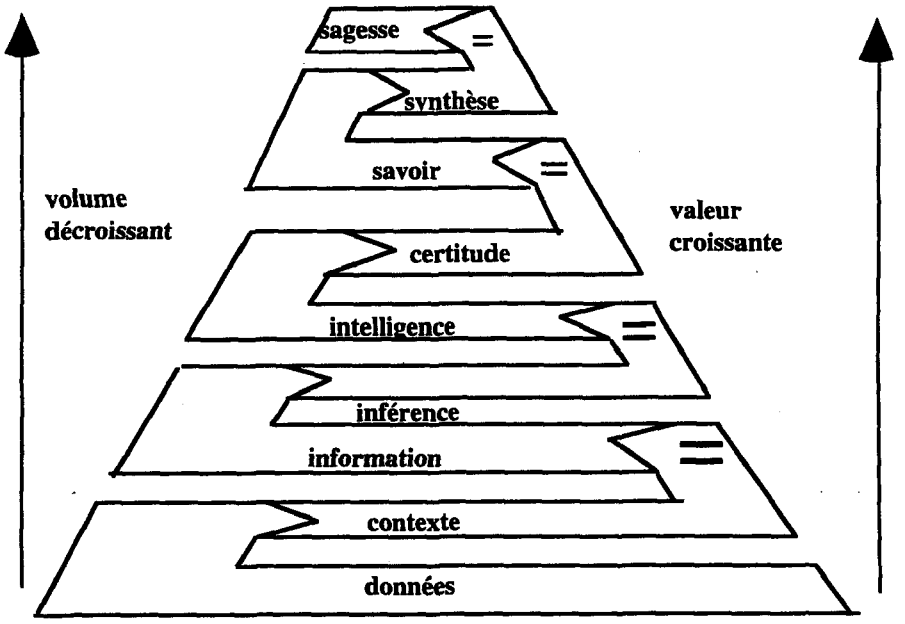


Figure 102 : la pyramide de HAECKEL adaptée par BARABBA et ZALTMAN

984 KOENIG Gérard. *Management stratégique, vision, manoeuvres et tactiques, formation de la stratégie.* Nathan, 1990, 399 p. coll : Connaître et Pratiquer la Gestion, p.51

985 BARABBA Vincent, ZALTMAN Gérald. *Hearing the voice of the market.* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1991, 293 p.

L'objectif de la pyramide de HAECKEL est d'obtenir plus, en l'occurrence une meilleure information avec un volume moins important de données. Les auteurs partent des **données** , qui au filtre d'un **contexte** (un cadre de décision), deviennent de **l'information** ; en appliquant **l'inférence** , il y a génération de **renseignements**. Plus on gagne en **certitude**, on arrive au **savoir** et en le synthétisant, on crée la **sagesse**. L'idée est de simultanément décroître le volume de données en lui donnant une plus grande valeur.

Les auteurs font la distinction entre :

- le "market research" : informations sur le marché
- le "marketing research" : informations sur les actions marketing.

Ils développent[986] l'idée de la "nouvelle myopie marketing" qui, selon eux, est la définition trop étroite de qui fait le marketing et sur qui la responsabilité marketing repose. Ils préconisent alors le développement du rôle des autres services dans cette action marketing (positive ou négative). Il nous semble retrouver notre thèse d'une fonction marketing-commerciale portée par tous.

Un autre constat est celui de la prise en compte insuffisante de l'information dans les entreprises.

Humbert LESCA défend[987] l'idée que l'information est une ressource productive à part entière . Selon lui, l'information est de plus en plus important pour la performance économique de l'entreprise mais elle n'est pas gérée à hauteur de son importance potentielle stratégique.

On peut en faire un atout pour obtenir un avantage concurrentiel.

Il définit trois types d'entreprises :

* les "étoiles" qui managent l'information comme une ressource stratégique et une arme concurrentielle
* celles qui ont commencé à faire quelques efforts dans ce domaine
* les entreprises ignorante de la question du management de l'information

et distingue trois flux d'informations :

* de l'intérieur vers l'intérieur
* de l'intérieur vers l'extérieur
* de l'extérieur vers l'intérieur

avec deux types d'informations : les "informations d'activité" et les "informations de convivialité".

Nous pensons pouvoir affirmer que, après mise en œuvre du management socio-économique, nos neuf entreprises sont au moins dans la seconde catégorie, l'entreprise F pourrait même entrer dans la catégorie des étoiles.

Il faut remarquer que la littérature exploitée est unanime pour reconnaître le retard de la France en matière de remontée d'information de l'environnement externe mais il n'existe pas au niveau de l'Europe d'outil centralisé de collecte et de diffusion de l'information (équivalent du NB aux USA et du JICST au Japon). Pour Richard SEURAT et Jacques ROUGEAUX[988], nous

---

986 Id. ibid., pp.62-63

987 LESCA Humbert. *Pour un management stratégique de l'information.* Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1992, pp.54-63

988 SEURAT Richard, ROUGEAUX Jacques. *Intelligence Service et Marketing des Projets Industriels.* Revue Française du Marketing, N° 127-128, 1990

sommes confrontés à des problèmes d'ordre culturel, d'abord d' éducation avec le "tu ne copieras pas !" et l'attachement à la tradition orale de l'information alors qu'au Japon , c'est le règne des petits papiers.

Le troisième handicap qu'ils identifient c'est le manque d'organisation devant le trop plein d'informations de revues, de concurrents...mais nous avons déjà traité ce problème en présentant le concept de SIOFHIS : un système d'information ne doit pas être uniquement abondant, il doit être stimulant .

Une action notable de l'intervention socio-économique puis du management socio-économique installé est de savoir traiter l'information recueillie selon deux axes : la **réduction de volume** et la **production de valeur ajoutée**.

* La réduction de volume : c'est la technique d'extraction de phrases témoins dans les entretiens puis leur fédération autour d'idées, sous-thèmes et thèmes de façon à organiser le discours des personnes . Ce discours ordonné (qualifié d'effet- miroir) ne présente alors que 10% environ de l'information recueillie (nous rappelons que les entretiens dont l'objet de prises de notes exhaustives de la part des chercheurs), il est par contre validé comme l'expression des personnes participant au diagnostic.

* Cette architecture du discours confère une valeur ajoutée forte aux informations recueillies : de données brutes, elles deviennent de la matière exploitable pour la mise en place d'un management innovant ou d'actions pour la réduction des dysfonctionnements;

La phase projet connaît le même processus ; en effet, les comptes rendus ont un rôle très important de "condenseur d'informations" et de plate-forme pour la suite du processus.

Ce phénomène inhérent à toute l'action d'intervention socio-économique l'est ensuite au management socio-économique installé dans l'organisation. Nous constatons que les acteurs recherchent de façon systématique l'information utile, on peut l'observer dans la construction d' indicateurs de tableau de bord de pilotage peu nombreux mais signifiants et déclencheurs d'actes.

Nous sommes bien dans cette **mutation du SIOF** (Système d'Informations Opérationnelles et Fonctionnelles) au **SIOFHIS** (Système d'Informations Opérationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulants).

On retrouve aussi le problème de savoir qui sera en charge de cette remontée d'informations : des spécialistes ou "monsieur tout le monde" ? Le problème que soulève F. LAINEE[989], c'est de passer de l'amateurisme au professionnalisme, car selon lui, tout le monde fait de la veille, mais une veille locale non coordonnée, pas suivie. Nous ne partageons pas cet optimisme quant à la prise de conscience par chacun de son rôle de "gate keeper".

Richard SEURAT et Jacques ROUGEAUX[990] nous révèlent quelques pièges à éviter en

---

989 LAINEE F. *La veille technologique : comment devenir professionnel ?* Annales des Mines, Gérer et Comprendre, Septembre 1991

990 SEURAT Richard, ROUGEAUX Jacques. *Intelligence Service et Marketing des Projets Industriels.* op. cit.

la matière :

- créer une structure exclusive qui comporte le risque d'enkystement
- tout faire soi-même : mais il faut savoir garder la maîtrise d'œuvre).
- tout sous-traiter
- ne pas faire attention à la confidentialité

Nous y ajouterons :

- installer une dichotomie entre informations commerciales et informations techniques.

Comme Pierre de BOISANGER[991], nous pensons que "la fonction veille rappelle à chaque instant que toute situation est autant économique que politique, autant technique qu'humaine et sociale, rien n'est monochromatique".

Seulement, comme nous l'avons expliqué, nous préférerons au terme veille, le mot intelligence qui nous semble plus porteur des attentes que l'organisation a de cette fonction.

Et cette intelligence de l'environnement, pour être activée, doit s'appuyer sur des outils de gestion qui permettront peut être de passer dans de meilleures conditions de l'"amateurisme éclairé" au "professionnalisme".

2.2.2. Instrumentation du système d'information

On trouvera dans cette section les outils et les méthodes utilisés par les neuf entreprises pour leur activité marketing, s'adressant aussi bien à l'environnement interne qu'à l'environnement externe.

2.2.2.1. Outils /méthodes à destination interne

Le tableau de bord de pilotage s'affirme comme le vecteur principal de l'information.

Nous rappelons que "le TDBP regroupe les indicateurs qualitatifs, quantitatifs ou financiers utilisés par chaque membre de l'encadrement pour piloter concrètement les personnes et les activités de sa zone de responsabilité. Il permet de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques."[992]

"Le tableau de bord de pilotage est devenu un réflexe." (g.distrib./DC)

"L'action ISEOR a beaucoup contribué à mettre en place des indicateurs." (métal/DI)

"L'action ISEOR a mis en place des outils de pilotage à tous les stades : maintenant, tout le monde a son tableau de bord." (métalDI)

Nous proposons à titre d'illustration la maquette de tableau de bord de pilotage de l'entreprise E.

---

991 BOISANGER (de) Pierre. *Le management en univers instable.* Revue Française de Gestion, Septembre Octobre 1990, pp.45-52

992 SAVALL Henri. *Document de présentation de l'ISEOR*, 1991, 16 p.

Maquette de Tableau de Bord de Pilotage d'un bureau de l'entreprise E (extrait)

	nature			support	émetteur	saisie					pilotage				
	q	Q	fi			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ABSENTÉISME :															
- taux d'heures effectives de travail par rapport aux heures attendues		X													
- nombre d'heure total		X													
d'absences dont :		X													
- congés payés		X													
- congés maladie		X													
- heures récupération de dépassement d'horaire		X													
- maternités		X													
- délégation horaire															
1/ réglementaire		X													
2/ à l'initiative de l'entreprise		X													
- formation externe		X													
- congés syndicaux		X													
ROTATION DU PERSONNEL															
- nbre de nouveaux employés															
- nbre de nouveaux employés à tps partiel (DD/CDI)		X													
- nbre de départs		X													
- taux de rotation :		X													
nbre personnes entrées sur poste titularisé / effectif moyen		X													

q : qualitatif
Q : quantitatifs
fi : financier

1 : ponctuelle/quotidienne ~~1: hebdomadaire~~
2 : hebdomadaire 2 : mensuel
3 : bimensuelle 3 : trimestriel
4 : mensuelle 4 : semestriel
5 : trimestrielle 5 : annuel

Maquette de Tableau de Bord de Pilotage d'un bureau de l'entreprise E (suite)

	nature			support	émetteur	saisie					pilotage				
	q	Q	fi			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
QUALITÉ-PRODUCTIVITÉ															
- heures d'ouverture		X													
- récamations des sociétaires															
. nombre		X													
. nature	X														
. nbre résiliations liées à réclamations	X	X													
. perte de CA liée à réclamations			X												
- temps moyen de réception d'un sociétaire		X													
- nbre de sociétaires qui attendent plus que délai maximum tolérable (2 niveaux : 15mn et 30 mn)		X													
- nbre de sociétaires qui attendent plus que délai maximum tolérable/nbre visites		X													
- délai moyen de réglement du sinistre en garantie contractuelle hors vol ou IDA		X	X												
- coût moyen d'un sinistre			X												
- écart entre coût moyen IDA/norme			X	(coût national ou régional)											
- délai entre 1ère prise en charge tél. et interlocuteur compétent.		X													
- nbre de personnes qui repartent avant d'être accueillies au guichet du fait de l'attente		X													

q : qualitatif
Q : quantitatif
fi : financier

1 : ponctuelle/quotidienne
2 : hebdomadaire
3 : bimensuelle
4 : mensuelle
5 : trimestrielle

1: hebdomadaire
2 : mensuel
3 : trimestriel
4 : semestriel
5 : annuel

Maquette de Tableau de Bord de Pilotage d'un bureau de l'entreprise E (suite)

	nature			support	émetteur	saisie					pilotage				
	q	Q	fi			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
QUALITÉ-PRODUCTIVITÉ (suite)															
- nbre d'appels non satisfaits (PTT)	X	X													
- temps d'attente pour utilisation du terminal		X													
- nbre de dossiers dont le délai de recherche est excessif	X	X													
- nbre d'affaires antenne traitées par une personne		X													
- nbre de visites de sociétaires au bureau		X													
- nbre de RV avec les sociétaires (resp de bureau, resp de service, insp.sinistres...)		X													
- nbre de visites à l'extérieur		X													
-taux de pénétration du marché		X													
- % de personnes satisfaites directement par l'hôtesse	X	X													
- nbre de devis faits par le bureau		X													
- nbre de jours où au moins une tâche ou une mission du bureau n' a ou n'aurait pu être réalisée	X	X													
- nbre de fois ou jours où un guichetier ne peut pas renseigner lui même le sociétaire qu'il accueille	X	X													

q : qualitatif
Q : quantitatif
fi : financier

1 : ponctuelle/quotidienne
2 : hebdomadaire
3 : bimensuelle
4 : mensuelle
5 : trimestrielle

1: hebdomadaire
2 : mensuel
3 : trimestriel
4 : semestriel
5 : annuel

Maquette de Tableau de Bord de Pilotage d'un bureau de l'entreprise E (suite)

	nature			support	émetteur	saisie					pilotage				
	q	Q	fi			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
- Nbre de pièces non traitées par catégorie (courrier, saisie...)		X													
- nbre de relances pour réévaluation de sinistres		X													
- qualité rédactionnelle des rédacteurs	X														
- nbre d'avertisseurs reçus par le bureau.		X													
- nbre de sollicitations du fichier manuel		X													
- nbre de courriers traités par le bureau		X													
- nbre d'appels téléphoniques traités par le bureau		X													
- nbre de courriers/ nbre de déclarations d'accident		X													
- nbre d'appels téléphoniques/nbre de déclarations d'accidents		X													
- nbre de visites/nbre de déclarations d'accidents		X													
RELATIONS AVEC LE RESTE DE L'ENTREPRISE															
- temps de panne informatique		X													
- fréquence des pannes informatiques (par type de pannes)	X	X													
- délai de réponse moyen de l'ordinateur		X													

q : qualitatif
Q : quantitatif
fi : financier

1 : ponctuelle/quotidienne
2 : hebdomadaire
3 : bimensuelle
4 : mensuelle
5 : trimestrielle

1: hebdomadaire
2 : mensuel
3 : trimestriel
4 : semestriel
5 : annuel

Maquette de Tableau de Bord de Pilotage d'un bureau de l'entreprise E (suite)

	nature			support	émetteur	saisie					pilotage				
	q	Q	fi			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
- notes de service															
. nbre X nbre de pages		X													
. contenu	X														
. délai de réception/application		X													
- nbre de courriers reçus sans référence nécessitant une recherche/déclencheur	X	X													
- nbre de fax :															
. total		X													
. en double	X	X													
. pendant saisie informatique		X													
- nbre de demandes de justifications certificat assurance	X	X													
- imprimés :															
. délai de réception		X													
. ruptures de stocks		X													
. inadaptés en contenu ou en quantités	X														
- DRAC :															
. délai entre 2 visites du délégué régional		X													
. délai entre 2 visites chargé de fonction.		X													
- nbre de sociétaires non satisfaits directement du fait d'une panne informatique		X													
- nbre d'avertisseurs reçus par le bureau du fait d'un défaut d'enregistrement (par catégorie)	X	X													

q : qualitatif
Q : quantitatif
fi : financier

1 : ponctuelle/quotidienne
2 : hebdomadaire
3 : bimensuelle
4 : mensuelle
5 : trimestrielle

1: hebdomadaire
2 : mensuel
3 : trimestriel
4 : semestriel
5 : annuel

On peut constater la présence des deux volets interne et externe de l'activité.

On note l'importance des indicateurs ayant trait à la satisfaction du client avec des indicateurs comme :

* réclamation des sociétaires
* temps d'attente des personnes
* nombre d'appels non satisfaits
* nombre de sociétaires non satisfaits directement du fait d'une panne informatique

qui font le lien entre la qualité de l'organisation et celle du service rendu.

De tels indicateurs, construits par les personnes exerçant l'activité concernée valident bien l'hypothèse des interactions nombreuses entre environnement interne et environnement externe.

Nous nous appuierons sur le TDBP dans nos propositions pour l'activation d'un marketing interne-externe innovant.

Mais le service commercial-marketing de nos entreprises s'est approprié d'autres outils de gestion : la fiche d'ordonnancement par opérations par exemple ou des outils conçus par et pour le service, souvent après le départ de l'équipe d'intervenants.

> *"J'ai toujours une fiche d'ordonnancement par opérations vierge dans mon tableau de bord." (g.distribDG)*

La **fiche d'ordonnancement par opérations**✎ (FOO) est un outil de gestion socio-économique qui permet de planifier et programmer par opérations les missions afin de mieux les piloter en matière de temps et d'intervenants.

C'est à la fois un outil de pilotage mais aussi de capitalisation de l'information.

On trouve des exemples de la FOO utilisée dans des actions commerciales et marketing à l'entreprise H pour des actions exemplaires. La FOO a alors un rôle de capitalisation du déroulement des actions.

La première FOO proposée en illustration concerne le déroulement d'une action publicitaire réussie. La seconde est centrée sur un changement d'enseigne, événement ayant un impact commercial très fort.

Fiche d'ordonnancement par opération d'une action publicitaire de l'entreprise H

FICHE D'ORDONNANCEMENT PAR OPÉRATION - PÉRIODE :
CHANTIER ou OPÉRATION : Action publicitaire

ORDRE	Décomposition des actes	Personnes concernées	Temps nécessaires T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	Observations	Dates
1	Point CA, marge, stock	D+CS	1 h											J-20
2	choix de l'action : date , produit	D+CS concerné	1 h											J-19
3	qui fait quoi	D+CS+V	0,5											
4	recherche fournisseur	CS	2h											J-18
5	négociation chapiteau	D	0,5											J-18
6	maintenance : - caisse - vente - réassort - entretien	D+CS+V V rayon V rayon V rayon												J-15
7	presse et radios locales à contacter	D	0,5											J-7
8	affiches, ambiance	VYP+ magasin	1 h											J-18
9	négociation participation fournisseurs	D+CS	2h											J-18
		Total												
		Total T+L												

ORDRE	Décomposition des actes	Personnes concernées	Temps nécessaires T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	Observations	Dates
10	commandes et mise en place des produits	CS+V	5h											J-6
11	mise en place document gestion	D+CS	1h											J-2
12	suivi action	CS+V												J+
13	analyse quantitative de l'action	D+CS	2h											J+1
		Total												
		Total T+L												

"J'ai fait une fiche pour les visites de magasins avec une rubrique : "captage qualitatif" avec les idées à reprendre." (g.distribDG)

"On a fait une fiche d'ordonnancement par opérations pour la fermeture d'un magasin, c'est quelque chose de bien qui vient de l'ISEOR." (g.distrib/DG)

"Tout est centralisé dans le livre de bord du site ." (viennois/DR)

"L'outil de marketing socio-économique, c'est le compte rendu de réunion mensuelle de branche." (g.distribDC)

On note aussi le développement de certaines techniques de communication comme l'affichage ou la création d'un journal interne.

"Cette information de suivi des groupes est toujours perpétuée et affichée" (chaudron/DI)

"On affiche dans les ateliers des éclatés avec la position des pièces : ce sont des choses qui viennent du commercial." (métalDI)

"On a beaucoup développé l'information interne avec un journal interne." (métal/DI)

Nous illustrons notre propos avec les journaux internes des entreprises H et A qui laissent une large part à l'intervention socio-économique. Ils sont les vecteurs d'une stimulation de l'environnement interne pour mieux affronter le processus de changement qui ébranle l'organisation au moment d'une intervention socio-économique.

Extrait du journal interne de l'entreprise H

(extrait d'un article de la presse locale)

Un exemple de marketing socio-économique

PEDAGOGIE

Les petits Juvisiens découvrent la citrouille !

Les responsables du magasin MONOPRIX de Juvisy-sur- Orge ont proposé aux cinq maternelles de la ville, une expérience tout à fait intéressante : la décoration de citrouilles par les élèves et l'exposition de ces "natures mortes" au sein du magasin. Accueillie avec beaucoup d'enthousiasme par les enseignants, cette initiative leur a permis de mener une action pédagogique très complète autour de la citrouille.

Les uns ont découvert le légume par son mode de vie en faisant des plantations, les autres l'ont découvert de façon plus sensorielle en imaginant quelques préparations culinaires. Séduits, les enseignants sont prêts à recommencer l'an prochain !

Extrait du journal interne de l'entreprise A

FORCE 1000

APRÈS LES IDÉES... LES FAITS

Dans Succès N° 11, nous avions décrit les actions de progrès réalisées au Laboratoire de Plaisir. Les techniques de Force 1000 font désormais partie de nos méthodes habituelles de travail et il n'est pas toujours facile de repérer les sources des progrès. Est-ce l'organisation ? l'action du chef d'équipe ? une initiative personnelle ? les retombées d'un groupe de projet ? la motivation d'un CAP ? On ne sait pas : tant mieux... c'était le but de la méthode ! Mais il nous reste encore beaucoup de progrès à faire et nous souhaitons continuer à vous apporter des témoignages pour vous donner des idées, vous encourager ou, tout simplement, vous informer sur ce qui se passe dans les autres départements.

LES ACTIONS DE PROGRES DANS LES BOUTIQUES

Sous l'impulsion d'Arnaud [redacted], mais aussi avec beaucoup de volonté et de travail de l'ensemble des équipes, bien des choses ont bougé dans les boutiques. Voici les réponses qui ont été apportées à certaines actions prioritaires du PAP :

DYNAMISER L'OFFRE

Pour attirer les clients dans nos boutiques, non seulement il faut créer les EVENEMENTS, mais aussi leur offrir les produits et les prix qui correspondent à leurs attentes. Ceci a demandé énormément de travail et de coordination mais après le premier essai, "la semaine 14", le rythme est pris pour transformer les semaines événementielles en chiffre d'affaires.

LES ANIMATIONS BOUTIQUES

■

LES RECETTES LENOTRE À PRIX BISTROT
du 5 au 11 avril

vente habituelle : 1500 plats/sem
objectif : 3000 plats/sem
résultat : 5000 plats/sem

■

LES GOURMANDISES FAMILIALES
du 17 mai au 6 juin

vente habituelle : 500 pers. de croquembouches
objectif : 2200 pers.
résultat : 2732 pers.

■

EN COURS : LES GLACES
du 23 juin au 18 juillet

et **à la rentrée...** c'est un peu tôt pour dévoiler le thème, mais sachez que nous devons tous être prêts pour le 21 septembre.

RENFORCER L'EFFICACITÉ PAR LES PROCÉDURES

Désormais toute animation commerciale ou lancement de produits fait l'objet d'une procédure qui prévoit :

- la liste des actions à prévoir,
- qui fait quoi ?
- les dates de chaque opération

De l'ordre, de la méthode, des responsables... c'est déjà une garantie de réussite.

UNE COMMUNICATION EFFICACE

Pour bien vendre, il faut d'abord être **bien informé.** Les équipes des boutiques ont été contentes de découvrir les nouveaux dossiers qui leur sont remis à l'occasion des lancements de produits avec fiches techniques, photos, argumentaires et conseils de mise en place dans les rayons (le merchandising). Une formation des professionnels est organisée par François Cordier pour une parfaite réussite de la préparation et de la finition des produits.

Mais il faut aussi **être persuadé** de la qualité des produits et donc les goûter ! Là aussi François [redacted] a la mission de faire les présentations et d'organiser les dégustations dans les boutiques.

ET DE NOMBREUX AUTRES PROJETS EN COURS

qui sont :
- la mise à jour du catalogue des produits
- une révision complète des tarifs avec des prix compétitifs sur les produits simples
- la tenue des plannings (le plus à l'avance possible !) pour le personnel des boutiques

ou qui fonctionnent déjà bien... comme la gestion du temps par "un plan prévisionnel d'actions à 15 jours" pour les directeurs et responsables de la direction boutiques.

Enquête réalisée par Annette [redacted]

LA VIE DANS LES MAGASINS

Extrait du journal interne de l'entreprise H

A l'heure où le commerce est en pleine mutation socio-économique, il nous faut retrouver "l'esprit": un esprit d'initiative ; un esprit compétitif, en un seul mot un esprit d'équipe ; la seule discipline permettant de juguler ces trois états étant le SPORT, nous avons créé à MONOPRIX MONTGERON, une cellule sportive.

Ce qui n'était au début qu'une idée a pris naissance avant les "4 jours de Mai".

Nous avons organisé une randonnée pédestre le Dimanche 10 Mai en forêt de Melun-Sénart, celle-ci a remporté un vif sussès.

Par la suite, notre équipe de football a battu le Lundi 11 Mai, l'équipe des communaux de MONTGERON par un score sans appel de 4 à 0.

Notre équipe de hand-ball s'est distinguée le Lundi 25 Mai en battant l'équipe de la brigade de gendarmerie de MONTGERON, emmenée par le Commandant [redacted] après un match qui restera dans les annales tant au niveau sportif que celui du spectacle.

A la mi-temps nous avons assisté à un match de hand-ball opposant deux équipes féminines de MONOPRIX.

MON DIEU ! QUELLE AMBIANCE... !

Et pour terminer, la place de Troisième au Tournoi de football organisé par l'amicale MONTGERONNAISE le Lundi de la Pentecôte.

Ce tournoi regroupait 10 équipes et la nôtre fut remarquée et même crainte comme le montre le palmarès suivant :

MONOPRIX :	1 (5 pen.)	DRAVEIL :	1 (4 pen.)
MONOPRIX :	3	COMMERCANTS mtg :	0
MONOPRIX :	1 (7 pen.)	SOCIO-CULTUREL Mtg :	1 (6 pen.)
MONOPRIX :	3	MAIRIE :	0

Finalement nous nous sommes inclinés devant le "sympa football club" de MONTGERON par le score de 4 buts à 3, nous permettant de monter sur la troisième marche du podium et de recevoir la coupe.

Ce qui n'était au début qu'un rêve est devenu une réalité, le magasin est intégré dans sa ville, grâce à son rôle mobilisateur.

Nous sommes fiers de notre esprit de compétitivité, et de notre esprit d'équipe que nous ne manquons pas de retranscrire au jour le jour, au niveau du magasin.

C'est du marketing socio-économique, non !

Je remercie particulièrement, tous ceux qui ont bien voulu se joindre à nous, soit pour jouer, soit pour renforcer nos équipes.

M [redacted]
CHEF ALIMENTAIRE ADJOINT
Animateur E = MC2

JE CROIS BEAUCOUP EN LA CHANCE ET JE CONSTATE QUE, PLUS JE TRAVAILLE, PLUS LA CHANCE ME SOURIT.

(T.JEFFERSON)

BONNES VACANCES A TOUTES ET A TOUS !

Nous allons prolonger ce constat du développement de la communication en nous intéressant à la communication tournée vers l'environnement externe.

Notre distinction est un peu artificielle car plusieurs des outils précités peuvent être des vecteurs de diffusion d'image ou d'information dans l'environnement externe, mais les entreprises ne l'ont pas encore affiché comme objectif.

2.2.2.2. Outils/méthodes à destination externe

Ainsi, vis à vis de l'environnement externe, on assiste à la création de banque de données concurrence.

> *"Nous avons élaboré un projet de banque de données concurrence, l'appropriation doit être faite par la direction marketing." (métalDMkg)*

et de banques de données clients dont on a perçu l'enjeu dans le chapitre consacré au marketing direct.

> *" Le service marketing a un fichier de prospects, des statistiques de ventes, il nourrit d'informations la force de vente." (chaudronDI)*
>
> *"Vous devez tenir compte de toute enquête, toute interview sur une partie de la population pour bâtir les plans d'actions." (restau/DG)*
>
> *"Les techniciens sont en contact avec le client, ils récupèrent un maximum d'informations : je ne pense pas avoir assez optimisé cette richesse." (info/DG)*

On peut constater ici la validation du rôle potentiel de chacun dans la remontée d'informations concernant l'environnement externe et plus particulièrement le marché.

Les outils de gestion socio-économique sont les vecteurs et les stimulateurs de cette remontée d'informations.

Le tableau de bord de pilotage se révèle une fois de plus comme l'outil de captage et de gestion de l'information externe

> *"Le tableau de bord de pilotage m'a permis de mieux gérer les retours au service après vente, ça a très bien marché pour la satisfaction des clients et la mienne." (g;distrib/DRH)*
>
> *"Le responsable du site a un tableau de bord avec des indicateurs de délais et de qualité chez le client." (métal/DG)*

La phrase témoin est celle du directeur général de l'entreprise C mais le même pilotage des délais est mis en place dans l'entreprise B où le TDBP du chef de service technique comporte nombre d'informationssur le marché et provenant du service commercial :

Maquette de Tableau de Bord de Pilotage du chef de service technique de l'entreprise B

	nature			support	émetteur	saisie					pilotage				
	q	Q	fi			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ABSENTÉISME : - nombre de jours d'absence de missions		X		récapitulatif feuilles d'absence par nature	service du personnel				X			X			
ROTATION DU PERSONNEL															
ACCIDENTS DU TRAVAIL															
QUALITÉ-PRODUCTIVITÉ :															
- liste des propositions faites (clients, produit, dates)	X	X	X	support existant (CRAC[993])	Service commercial				X			X			
- échéancier des propositions	X	X	X	idem	idem				X			X			
- qualité des propositions appréciées d'après le temps de régulation du service technique	X		X	idem	idem				X			X			
- nombre de signatures de contrats		X		idem	idem				X			X			
- nombre d'affaires abandonnées	X	X		idem	idem				X			X			
- nombre d'affaires perdues	X	X	X												

q : qualitatif
Q : quantitatif
fi : financier

1 : ponctuelle/quotidienne
2 : hebdomadaire
3 : bimensuelle
4 : mensuelle
5 : trimestrielle

1 : hebdomadaire
2 : mensuel
3 : trimestriel
4 : semestriel
5 : annuel

993 Le CRAC (Contacts-Recueils-Argumentation-Conclusion) est un tableau créé par le Directeur Commercial de la région France pour suivre l'état d'avancement des contacts avec les clients.

Nous pouvons proposer également la maquette simplifiée du tableau de bord de pilotage d'un directeur commercial à partir de celui du directeur commercial de l'entreprise F :

MAQUETTE DU TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE D'UN DIRECTEUR COMMERCIAL

1- Au niveau du groupe :

- ⇨ **Organigramme général de la société**
- ⇨ **Organigramme de l'équipe groupe**
- ⇨ **Historique du chiffres d'affaires**
- ⇨ **Carte sites et dépôts**
- ⇨ **Plan d'actions prioritaires de la société/planification du PAP**

2 - Les indicateurs du groupe :

- ⇨ **budgets prévus/budgets réalisés**
- ⇨ **analyse des ventes avec tableau de synthèse par familles, par créneaux, par produits (voir maquette des informations centralisées de la gestion commerciale ci-dessous)**
- ⇨ **synthèse des "recommandations mensuelles" des sites.**

3 - Les indicateurs par sites :

- ⇨ **L'organigramme du site**
- ⇨ **Analyse des ventes du site**
- ⇨ **Plan d'actions prioritaires du sites/planification du PAP**

Nous proposons ci-dessous un extrait des informations centralisées de gestion commerciale.

INFORMATIONS CENTRALISEES GESTION COMMERCIALE
TABLEAU DE SYNTHESE

MOIS : JUILLET 91		SITE CERQUEUX		SITE PARIS		SITE CHARANCIEU		SITE VALENCE		OBSERVATIONS
	Total	Mois	Cumul	Mois	Cumul	Mois	Cumul	Mois	Cumul	
Nbre Avoirs	266	68		69		85		44		67 Retours = Moisis
Nbre Factures		944		881		952				Toujours beaucoup de problèmes logistique Plateformes
[redacted]	[redacted]	24		22		24		11		> Cerqueux 14
Logistique	60	15		13		26		6		> Charancieu 23
Erreurs Factures	58	13		12		22		11		
Retours Mdses	67	16		22		13		16		
Nbre Relances	135	40		40		27		28		Nbre de relances toujours en baisse
Taux Promo			5,20		4,80		5,50		4,50	
Prévu			*5*		*5.70*		*5*		*5*	
Ech./Ecarts Stock		0.56			0.69		[redacted]		[redacted]	Mois Cerqueux et Paris : Mois Bien malgré les échanges Charancieu : [redacted] Stock en amélioration [redacted] Encore trop d'avoirs (Bernard et J-François Patenotte) [redacted] Stock OK seul [redacted] moins d'avoirs toujours des échanges Valence : Ecarts Stocks sur Languedoc 0.86

LADIES	SITE CERQUEUX		SITE PARIS		SITE CHARANCIEU		SITE VALENCE		TOTAL SITES		
	S	NS	S	NS	S	NS	S	NS	S	NS	
	15	59	3	36	4	40		15	22	154	
TOTAL	74		39		44		15		176		
REPARTITION :											> Remplacements vacances = + de Ladies
LSP	52		2		38		15				
DIRECT	6		36		6						
PLATEFORME	16		1								
COUT TOTAL	54.000 730 F/Pers		31.000 795 F/Pers		26.000 591 F/Pers		8.000 533 F/Pers		119.000 676 F/Pers		

Le TDBP est bien un outil de connaissance et de compréhension de l'environnement interne et de l'environnement externe pour celui qui le détient.

Les indicateurs sont à la fois les guides de l'extraction de l'information et le moyen de la piloter ensuite.

On retrouve dans le TDBP du chef de service technique pris en exemple cette articulation interne/externe que nous avons mis en avant à maintes reprises.

On retrouve aussi sous la rubrique : "relations avec d'autres zones de responsabilité" l'importance des interactions au sein de l'environnement interne.

Le management socio-économique propose aux organisations un outil de gestion qui exprime bien ce concept du double aspect stratégique interne-externe : le **PASINTEX**® (Plan d'Actions Stratégiques INternes EXternes)

Il procède du concept de **Mise en Oeuvre Stratégique INterne EXterne** (MOSINTEX). Le fondement est que toute action stratégique a un levier interne te un levier externe. Le PASINTEX se substitue au plan d'actions stratégiques de l'entreprise dans la gestion de l'organisation. Le PASINTEX recense les objectifs stratégiques de l'entreprise sur un horizon de 3 à 5 ans avec des actions sur l'environnement externe (comme la volonté d'agir sur le marché) et des actions sur l'environnement interne (comme faire participer tout le personnel au toilettage des dysfonctionnements).

Le PASINTEX regroupe donc le plan d'actions stratégiques classiques de l'entreprise et le plan d'actions d'amélioration des dysfonctionnement de l'entreprise.

Ces actions sur l'environnement interne peuvent être issues du diagnostic mené au départ du processus d'installation du management socio-économique. Le PASINTEX est révisé chaque année , il est relayé par les Plans d'actions prioritaires de l'entreprise puis ceux des différentes directions.

Cette double conception de l'environnement vient à l'encontre des assertions qui définissait l'analyse socio-économique comme tournée uniquement vers l'environnement interne. Cette analyse n'est en fait qu'une perception mutilante de cette approche des organisations.

Nous allons maintenant nous intéresser à l'informatique dont on a perçu, dans l'analyse de la partie 2, les attentes et les déceptions qu'elle générait.

2.2.2.3. Rôle de l'informatique

On attend toujours de l'outil informatique une performance plus grande dans la gestion de l'information. Si le service commercial-marketing est équipé, il espère un matériel plus performant . On peut se demander si on ne touche pas au fameux syndrome de "perfectionnisme"

qui laisse croire à ses victimes que l'équipement technologique pallie les faiblesse de l'individu.

> *"Un outil informatique plus souple bidirectionnel laisserait plus de part à l'observation terrain." (viennois/DC)*
>
> *"On aurait une informatique qui nous permettrait d'intégrer les informations, les négociations, ce serait merveilleux." (viennoisDR)*
>
> *"On a mis en place un système informatique très convivial de remontées d'informations sur le magasin : tout le fichier client est dans un micro de 400 grammes et accessible par minitel." (biscuitDC)*

Nous rencontrons une idée nouvelle qui est celle de l'informatique comme moyen de formation intégrée à la gestion de l'information : c'est certainement une idée à mettre en relation avec le rejet du "papier" qu'on avait perçu dans le diagnostic.

> *"L'informatique, c'est un moyen mais c'est aussi une pédagogie : si j'avais cet outil avec ma force de vente, je créerais des envies, des besoins avec des remontées d'informations." (viennoisDC)*

L'informatique est également perçue comme un moyen de centralisation de l'information quel que soit par ailleurs le support adopté : micro, ordinateur central, télématique.

> *"Pour l'équipe de vente, tous les messages font l'objet d'une diffusion générale par minitel." (biscuit/DC)*

Ce thème de la diffusion de l'information est extrêmement sensible et largement traité. Il nous semble important de rappeler les effets multiplicateurs de dysfonctionnements de la technologie.

En matière de système d'informations, plus les informations sont traitées et diffusées rapidement, plus elles nécessitent d'être pilotées avec rigueur.

Un autre paramètre lié à la technologie est celui du choix de la centralisation de l'informatique : un ordinateur central avec des terminaux implantés sur les sites (c'est le choix de la grande distribution comme Intermarché qui a un ordinateur central pour 1700 magasins) ou le choix de micro-ordinateurs mis en réseau qui est celui de l'entreprise F.

La décentralisation de l'informatique de l'entreprise F

"Toute l'informatique est pensée en approche globale décentralisée. L'informatique de l'entreprise fonctionne en réseau, il n'y a plus d'ordinateurs maître. Celui qui a la gestion nationale d'un grand compte sort les statistiques et les autres y ont accès.

Auparavant, l'ordinateur du siège faisait les consolidations et tout le monde devait avoir ses traitements au même moment. Aujourd'hui, dès que quelqu'un a saisi ses informations, il n'y a que deux chiffres qui remontent sur le site pilote."[994]

L'informatique est aussi un moyen de capitalisation de l'information.

"Certains devis ont été automatisés avec des recherches systématiques dans le passé." (métalDG)

Nous allons développer ce concept de "**capitalisation** ✎ de l'information". Une information n'est pas en soi utile, elle n'est utile que par la compréhension que l'on en a et l'exploitation que l'on en fait.

C'est l'essence même du SIOFHIS.

Ce principe du SIOFHIS lutte contre l'acharnement de nombre d'organisations à multiplier les informations au lieu de savoir les sélectionner pour les rendre plus opérantes.

Le problème est le même vis à vis de l'environnement externe. Pourtant, le concept d'intelligence marketing tel que nous l'avons défini inclut le captage ou l'extraction d'informations de l'environnement externe par l'ensemble des personnes de l'organisation. Il est bien évident que le nombre d'informations à gérer est alors impressionnant. Elles ne sont de plus pas toutes utiles ou intéressantes à l'instant de leur remontée.

La capitalisation d'informations dépasse la notion d'accumulation, elle y ajoute le paramètre temps qui fait qu'une information à l'instant t ne peut avoir aucune valeur dans un contexte stratégique donné mais se révéler essentielle à l'instant t'.

La solution se trouve dans un pilotage rigoureux du système d'information et la tenue d'indicateurs qui fédéreront ces informations en fonction de leur contenu sans préjuger de leur valeur.

Le TDBP se révèle alors un outil vital de gestion d'informations.

Un exemple de cette capitalisation d'information est donné dans une pratique instaurée à l'entreprise H de conserver de façon systématique les supports de publicité de la concurrence.

On retrouve cet objectif capitalisation de supports d'information dans le CAPN des chefs de rayon d'un hypermarché de l'entreprise H comme le montre le formulaire ci-dessous.:

994 Compte rendu de la réunion de l'équipe de direction de la société F du 13/10/93

Contrat d'activité périodiquement négociable d'un chef de rayon d'un supermarché de l'entreprise H

OBJECTIFS	Indicateurs au	Indicateurs à atteindre au			Moyens alloués	Coeff
Mise en place des affiches promo -dépliants prêtes J-1		J+1	J	J-1		20
Mise en place d'un historique : - OP dépliant - affiches permanentes		95%	98%	100%	Dans un classeur : 1 chemise par OP valorisée + demande d'affiches	20
Entretien appareil PAO + rangement nettoyage une fois par mois		4/6	5/6	6/6	Contrôle de direction début de mois	20
Contrôle et MER Affiches tous les matins hors dépliants entre 7 heures et 7h30		- 6	- 4	- 2	MER total PAO (hors dépliant) à 9h ouverture	20

La perception du système d'information a été largement modifiée par la mise en place du management socio-économique. On constate une prise de conscience des enjeux stratégiques du système d' information, une volonté affichée de le gérer d'une façon professionnelle et la mise en œuvre de méthodes et de moyens pour mener à bien ce pilotage

Nous allons maintenant analyser les évolutions de perception et de rapport à l'environnement interne/externe qu'ont les organisations après mise en œuvre du management socio-économique.

2.3. L'ENVIRONNEMENT

Nous ne retrouvons ici contrairement au diagnostic qu'un seul thème environnement et ceci est très révélateur des changements de perception de l'organisation vis à vis de son environnement . On constate que les personnes de la fonction marketing-commerciale ont, après la mise en place de la stratégie de décentralisation que nous avons identifiée et d'un système d'information structuré et rénové aussi bien interne qu'externe, **une vision différente de leur environnement.**

Cette nouvelle acception s'organise autour d'un continuum qui va de l'interne à l'externe sans rupture, et de la prise de conscience du rôle que les personnes de la fonction commerciale-marketing peuvent jouer dans cette intégration.

Les idées forces peuvent s'énoncer de la façon suivante :

A/ On constate une **augmentation des échanges au sein des organisations et avec l'extérieur et de la qualité de ces échanges** : ils se caractérisent par une écoute interactive et la mise en place d'un **langage commun**. L'apport du management socio-économique se signale au niveau de la formalisation et des méthodes de travail.

B/ On observe également un développement de la **sensibilité à l'environnement externe**, particulièrement à la concurrence et au client qui se traduit par l'amélioration du service, des délais ou de l'innovation.

C/ Enfin, on assiste dans certaines entreprises à la mise en place d'un véritable **partenariat de l'entreprise avec le client**, avec le fournisseur ou **entre services en interne**.

Nous pensons pouvoir affirmer que nous assistons de façon plus ou moins dense à l'émergence d'un marketing interne-externe innovant instrumenté par les outils de management socio-économique qui jouent alors pleinement leur rôle de catalyseurs et de transformateurs d'énergie.

2.3.1. L'environnement interne :

Nous assistons à un foisonnement des échanges tous azimuts puis à leur organisation et enfin à leur instrumentation.

2.3.1.1. L'intensification des échanges

On constate un développement des relations entre les personnes par delà leur appartenance à un service ou un département . Les causes sont attribuées au management socio-économique.

"Depuis le groupe de marketing, j'ai plus de relations avec les autres directeurs de branches." (g.distribDG)

"L'ISEOR a eu un effet indéniable sur la communication : ça a forcé les gens à dialoguer." (g.distrib/DRH)

L'intervention socio-économique a développé les échanges d'idées.

"Le groupe marketing a permis des réunions qui réunissaient des gens très différents, des enseignes différentes avec des faits, ce qui s'est construit vous fait dire : ce n'est pas idiot." (g.distrib/DC)

"Maintenant, le restaurant est réintégré dans la société, il y a beaucoup plus d'échanges qui se font maintenant." (restau/DC)

"Une fois tous les mois et demi, on se réunit avec tous les Directeurs Régionaux , le directeur de réseau et le P.D.G. et on échange sur ce qui est bien fait quelque part, c'est très efficace." (assur/créditDC/DR)

On retrouve le concept d'**écoute interactive**

2.3.1.2. Écoute interactive

La remontée d'informations est d'avantage sollicitée.

"Trop souvent, par manque de temps ou d'idée, on ne donne pas l'information qu'il faut, je les oblige à me demander." (B/DG)

"Pour la remontée d'informations, il y a un cahier de correspondance à la caisse centrale pour le personnel, ça marche..." (H/DG)

La méthode de diagnostic permet le développement de l'écoute et de l'expression. Ceci valide notre hypothèse d'une **initialisation d'un processus marketing** avec le diagnostic socio-économique.

Il semblerait qu'on lui attribue plusieurs impacts :

* le premier est qu'il permet à chacun de s'exprimer, même les échelons hiérarchiques d'ordinaires peu écoutés. C'est le rôle de l'effet-miroir.

* le second est la prise en compte des problèmes qu'il met au jour. C'est le rôle de l'avis d'expert.

C'est enfin un passage obligé pour une implantation du changement réussie. Les évaluations montrent que le diagnostic est la plate-forme d'informations nécessaires au processus d'implantation du management socio-économique.

"Le diagnostic a donné à certaines personnes une plus grande faculté de s'exprimer." (g.distrib/DG)

"Le diagnostic est un point fort de l'intervention socio-économique comme action de marketing interne." (métalDG)

"La démarche a tout de suite pris dans les magasins où il y avait eu un diagnostic." (g.distribDRH)

"L'intervention socio-économique, c'est une façon de libérer les tensions internes." (assur/créditDG/DC)

Les mots écoute et expression nous renvoient aux premières origines du marketing : il s'agit d'extraire la demande de l'interlocuteur :

- avec son statut de salarié dans l'environnement interne
- ou son statut de consommateur dans l'environnement externe

Cette demande sera prise en compte (écoute) et reformulée (interaction) pour pouvoir faire des propositions adéquates.

On assiste aussi à une prise de conscience de l'environnement interne.

"A B., on a présenté au jour le jour à tous les services ce qu'on allait faire : les gens étaient motivés, ils étaient fiers de leur magasin." (g.distribDG)

"Les outils socio-économiques donnent à l'entreprise une vision d'elle-même." (restau/DMkg)

L'intervention et particulièrement le diagnostic ont libéré la parole, et les gens ont pris conscience de leur pouvoir, même s'il est complètement informel, dans l'organisation. La mise en place de séances de **formation-concertation** à l'issue du diagnostic permet l'appropriation d'outils qui petit à petit vont structurer cette communication et la rendre plus efficace.

2.3.1.3. Structuration de l'environnement interne

Un premier constat est que le management socio-économique professionnalise les pratiques managériales.

"Le contrat d'activité périodiquement négociable, si c'est bien fait, c'est l'engagement de chacun." (info/DG)

"Je pense que l'approche socio-économique permet de rendre plus adulte et plus efficace l'encadrement." (assur/créditDG/DC)

"Au départ, il fallait un management plus rigoureux, plus formalisé pour dominer ce changement." (g.distribDG)

"La façon de travailler au comité de direction est sans comparaison." (restau/DC)

Nous rappelons que le management socio-économique parie sur le renforcement et l'enrichissement du rôle de la hiérarchie. Les cadres deviennent des pilotes d'équipe, à la fois animateurs et pédagogues. Cet apprentissage se fait de façon intégrée pendant l'intervention par le co-pilotage des groupes de formation. En effet, chaque responsable d'équipe va suivre deux fois la formation aux outils : une première fois comme auditeur , une seconde fois comme co-animateur avec son équipe de travail. Il aura ainsi la possibilité de montrer les outils de gestion qu'il aura construits à ses subordonnés hiérarchiques.

Un outil de gestion socio-économique est particulièrement moteur dans le pilotage des équipes : c'est le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN).

"Le contrat d'activité périodiquement négociable m'a obligé à un pilotage plus important des directeurs généraux, à leur demande." (info/DG)

"Les contrats d'activité périodiquement négociables ont favorisé la délégation, ont permis d'éviter les glissements de fonction." (g.distrib/DC)

Un exemple de cette prise d'autonomie par délégation est donné par l'entreprise D[995]Le mot délégation est ici utilisé dans le sens de "pouvoir d'acceptation et de refus d'un crédit pour un montant donné".

Un cas de mise en place de délégation à l'entreprise D

L'intervention socio-économique au sein de la société D a permis de développer la polyvalence des employés, or, une "**polyvalence effective suppose l'acquisition rapide d'un pouvoir d'acceptation par l'ensemble du personnel**"[996].

A la suite de plusieurs études, un montant de délégation fut accordé aux employés. Une procédure d'utilisation des délégations à base de "credit scoring" fut mise en place, c'est à dire d'évaluation selon une grille de critères de l'acceptabilité des dossiers .

La délégation a donc été mise en place dans tous les sens du terme mais de façon **pilotée et maîtrisée**.

Les plans d'actions prioritaires et les contrats d'activité périodiquement négociables sont perçus comme les instruments de la déclinaison stratégique. La théorie socio-économique définit la démultiplication stratégique des objectifs prioritaires recensés par le PAP de la direction générale dans les différents PAP de chaque direction. Ces objectifs seront eux mêmes éclatés dans les services concernés. Il y a déclinaison ensuite de la mise en œuvre, puisqu'à chaque niveau, correspond un ensemble d'actions dont la consolidation permet l'atteinte des objectifs au niveau directionnel.

Il y a donc une dynamique à la fois descendante et ascendante dans la mise en œuvre stratégique.

"Les contrats d'activité périodiquement négociables sont un moyen d'avancer dans une stratégie." (restau/DC)

"Les plans d'actions prioritaires sont une formidable déclinaison de la stratégie." (biscuit/DRD)

Les plans d'actions prioritaires et les contrats d'activité périodiquement négociables sont aussi les outils d'une meilleure gestion du temps. On peut expliquer cette fonction par les échéances régulières qu'ils imposent et qui sont celles qui rythment l'ensemble de l'organisation.

En effet, les PAP et les CAPN se renouvellent et se négocient tous les six mois. Les entreprises parlent de "campagnes PAP" ou "campagnes CAPN". La fonction commerciale-marketing doit alors accepter de suivre le rythme général ou de prendre le risque d'une

995 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.

996 Id., ibid.

désynchronisation source de dysfonctionnements comme ceux qu'on a recensé en deuxième partie.

"Il y a une chose extraordinaire à l'ISEOR : ce sont les contrats d'activité périodiquement négociables et les plans d'actions prioritaires avec le respect des échéances." (viennoiDR)

"Le contrat d'activité périodiquement négociable oblige à respecter des échéances." (g.distrib/DC)

On mesure mieux le chemin parcouru quand on se remémore l'ignorance voire le rejet manifestés par les commerciaux de la gestion de leur temps. Nous pouvons formuler l'hypothèse de la perception par eux de l'enjeu de se "synchroniser " au reste de l'organisation et non plus vivre seulement aux rythmes des contraintes extérieures.

Le management socio-économique permet l'organisation de la communication interne-externe des organisations.

"L'ISEOR, pour moi, c'est l'organisation de la communication externe comme de la communication interne, que l'on parle de n'importe quel outil." (g.distrib/DC)

"L'intervention ISEOR a poussé pour que la communication se fasse bien : de façon plus régulière et plus ouverte." (retsau/DC)

"Le management socio-économique nous a apporté une rigueur dans nos échanges." (g.distrib/DC)

Le management socio-économique rehausse le degré d'exigence des pratiques professionnelles. Il est clair que le management socio-économique rend au mot "**professionnalisme**" son sens le plus plein.

Le mot "rigueur" peut être prononcé à propos du management socio-économique : rigueur avec soi-même, rigueur dans son comportement avec les autres.

La conjugaison de la formation et de la mise à pat de l'activité d'un point de vue dysfonctionnel permet ce phénomène de hausse du degré d'exigence de chacun des acteurs.

La notion d'exemplarité rendue aux cadres renforce cette tendance et la pérennise.

"La méthode socio-économique met les gens devant leur seuil d'incompétences." (g.distribDC)

"La méthode socio-économique a pour but d'amener les individus à un stade de maturité supérieure, de cette maturité va naître un projet collectif." (restauDMkg)

"Les gens sont devenus polyvalents et responsabilisés." (assur/créditDC/DR)

L'intervention socio-économique crée un langage commun dans toute l'organisation. C'est à dire qu'elle contribue à la disparition ou du moins à la remise en cause des systèmes d'information locaux (SILO), du moins dans leur version "dure".

La revitalisation du système d'information global qu'elle insuffle souligne les défaillances des systèmes d'information enkystés. C'est ce qu'on a pu constater dans l'entreprise A où le diagnostic avait montré la disparité des systèmes d'information de chaque région commerciale qui avait développé ses propres documents et ses propres procédures. Notre évaluation montre une évolution vers un système d'information commercial commun à toute la force de vente de l'entreprise. On constate aussi son intégration au système d'information global par le jeu d'indicateurs communs à plusieurs fonctions.

C'est là une caractéristique du TDBP, il comporte des indicateurs à vocation locale qui sont des indicateurs spécifiques au cadre et des indicateurs à vocation globale qui sont communs à plusieurs TDBP.

Ces zones communes nécessitent une coordination des différents tableaux de bord de l'entreprise. Des indicateurs, dits indicateurs stratégiques, sont alors sélectionnés par l'ensemble des copilotes de l'entreprise à partir des objectifs stratégiques affichés. Dans le cas de la fonction marketing, un indicateur stratégique peut être : "le nombre de clients perdus" qui pourra donc être collecté à chaque niveau de l'entreprise pour être ensuite agrégé au niveau de la direction générale.

Les objectifs stratégiques assignés à toutes les zones de responsabilité, ou même une partie seulement, nécessitent une harmonisation sur le choix des indicateurs, leur mode de calcul, les modalités de collecte et de transmission des données[997].

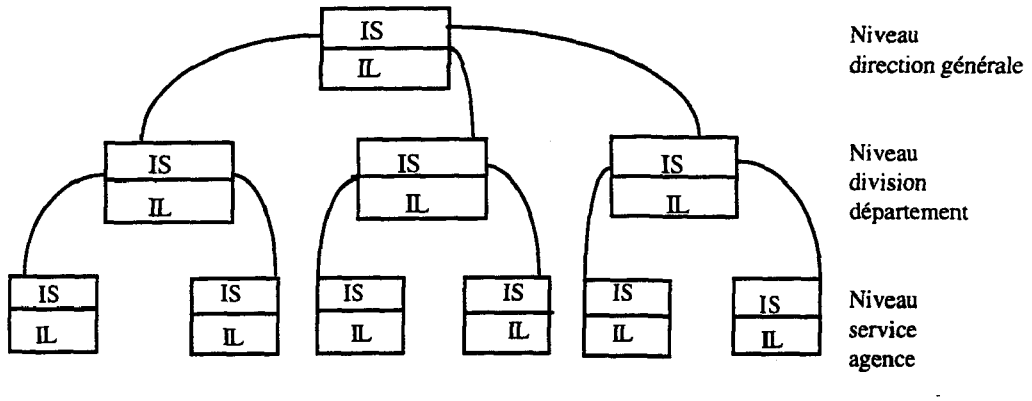
La figure ci-dessous schématise l'articulation des TDBP d'une entreprise.

Les TDBP permettent donc un maillage de l'information dans l'entreprise par delà les découpages fonctionnels.

---

997 SAVALL Henri, ZARDET Véronique. *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*.op. cit, pp.92-93

Figure 103 [998] **: Articulation des tableaux de bord de pilotage d'une entreprise**



Les flèches symbolisent les transmissions d'informations pour alimenter les tableaux de bord

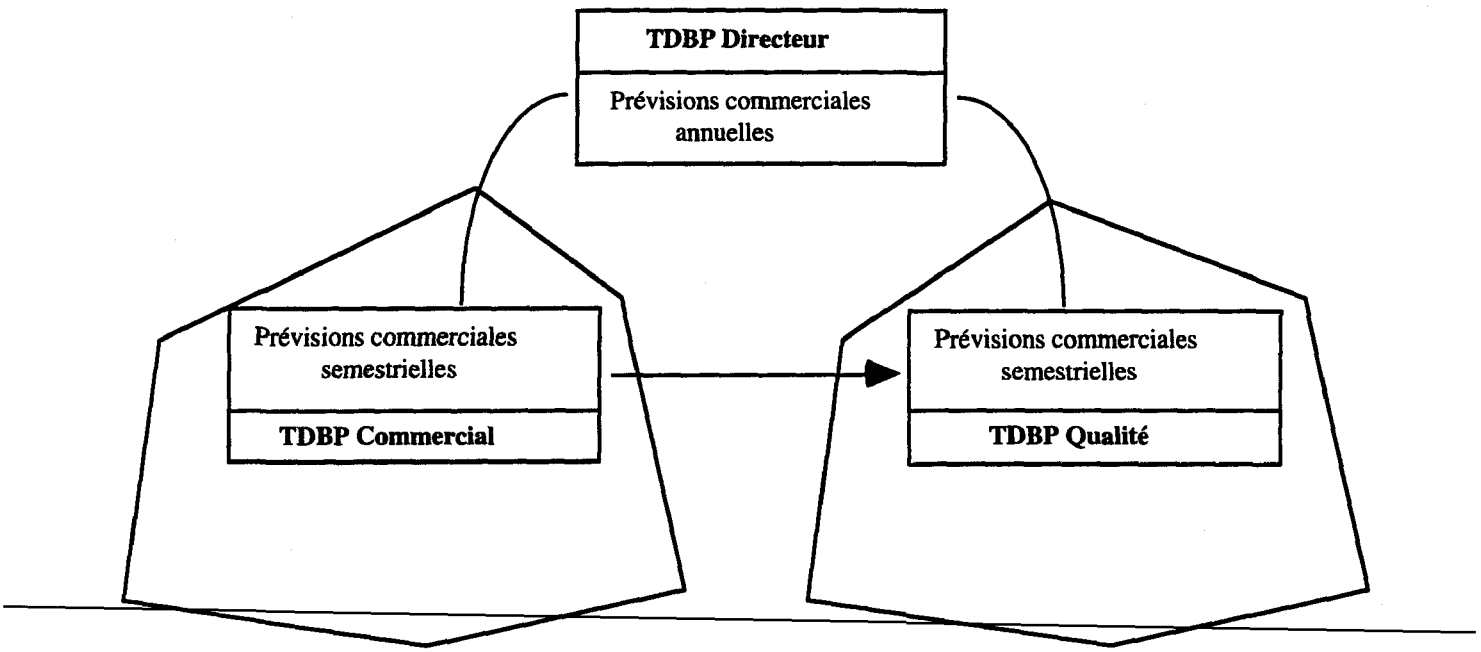
IS : indicateurs stratégiques (généraux et spécifiques)
IL : indicateurs à vocation locale

On retrouve cette articulation dans l'organisation des TDBP de la société C.

Le TDBP du chef de service contrôle qualité et le TDBP du chef du service commercial comportent l'indicateur : "prévisions commerciales semestrielles par familles de produits" et le TDBP du directeur de la société l'indicateur : "point sur le carnet annuel de commandes par catégories commerciales de produits".

On peut le schématiser de la façon suivante :

Figure 104 : Alimentation du TDBP du directeur commercial de l'entreprise C



998 Id., ibid., p.93

Cet indicateur commun est de façon évidente une plate-forme de discussion pour les trois personnes concernées et de diffusion dans leur zone de responsabilité.

> *"On a fait un recensement des docs vraiment utiles et on a tous les mêmes." (g.distribDC)*
>
> *"On a tous les mêmes tableaux : quand on se téléphone, on parle tous de la même chose." (viennoisDR)*
>
> *"On retrouve les résultats dans la façon de travailler les uns avec les autres : il y a une façon de planifier, se concerter, prévoir; ça m'a frappé avec un an de recul." (restau/DC)*

Cette idée nous renvoie donc à la problématique du système d'information global et des systèmes d'information locaux (SILO) : on a pu le voir dans la deuxième partie, des SILO juxtaposés, sans adéquation, ni ajustement connaissent des ruptures de dialogue et des dysfonctionnements qui peuvent être graves et coûteux.

Le management socio-économique s'attaque aux causes racines de dysfonctionnements , communes à toutes les fonctions, implante les outils de management et de communication partout à la fois d'où une remise en phase, une resynchronisation de toutes les parties de l'organisation.

On imagine aisément que le dialogue est d'autant plus facilité voire stimulé dans ce contexte.

Une autre reconstruction est celle de l'ensemble des outils socio-économiques. Au départ, la focalisation se fait souvent sur un outil jugé plus convivial ou répondant mieux aux problèmes du moment, ou ressemblant d'avantage à des outils existants. C'est, nous l'avons dit le cas du TDBP dans la fonction marketing-commerciale. Cet outil nous semble ensuite jouer le rôle d'**appel** pour les autres, ressentis comme moins appropriés sur le moment. Ce principe rejoint celui de l'articulation des outils socio-économiques entre eux.

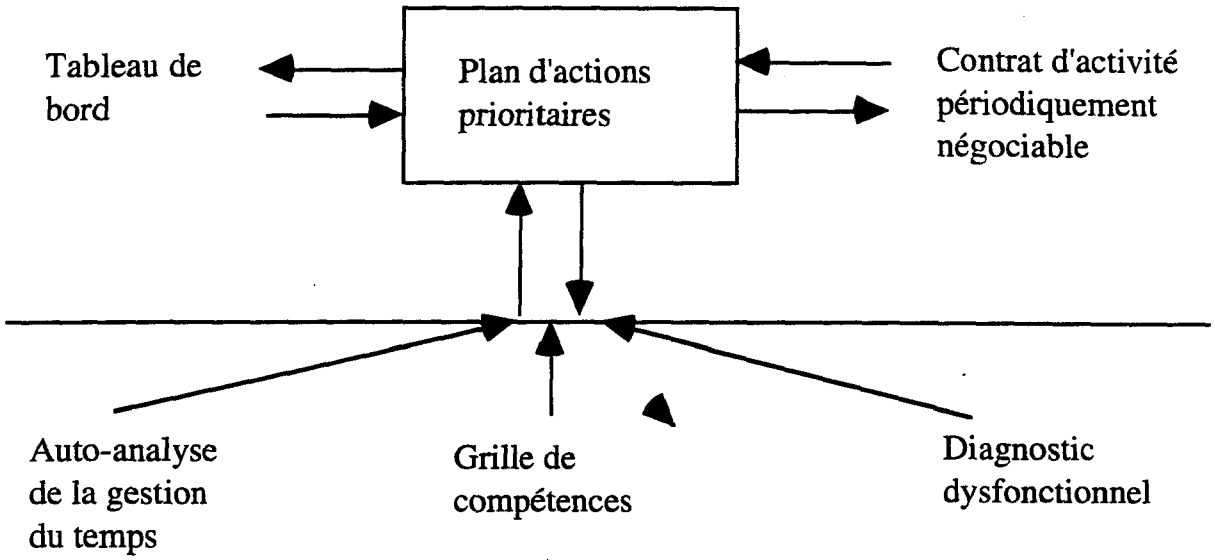


Figure 105 : Articulation des outils de gestion socio-économiques[999]

Ce principe d'"**outil d'appel**" nous paraît très convaincant, nous l'utiliserons dans nos propositions.

On constate aussi que la structuration des méthodes de travail appelle la structuration

"En essayant de faire vivre les contrats d'activité périodiquement négociables et les plans d'actions prioritaires, on s'aperçoit que certains outils qu'on avait laissés de côté sont utile pour les faire vivre." (g.distrib/DG)

"On a fait les formations mais on n'a rien fait de bon jusqu'au contrat d'activité périodiquement négociable et on a repris la démarche à l'envers en rappelant l'ISEOR pour de nouvelles formations." (info/DG)

L'intervention socio-économique réorganise les activités par métiers

"L'intervention ISEOR a correspondu à un tournant dans l'organisation de l'atelier, une organisation par métier avec des groupes autonomes." (chaudron/DI)

Cette notion est très forte puisqu'elle nous renvoie à la notion de **savoir faire** et non de spécialisation par tâche. Nous employons le mot "métier" ici comme l'équivalent du terme

999 SAVALL Henri , ZARDET Véronique. *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés.* op. cit., p.222

"profession". Nous adhérons pourtant à la vision de certains auteurs qui le considère comme un concept majeur pour l'identité de l'entreprise et le définissent comme "un ensemble d'activités liées de l'entreprise représentant une part de la valeur ajoutée et dans lequel l'entreprise a accumulé une expérience (savoir faire) qui lui confère un avantage compétitif sur la moyenne de la concurrence."[1000].

Nos propositions sont beaucoup plus modestes et ne nous paraissent pas en contradiction avec une telle conception.

Cette **évolution de la fonction vers le "métier"** nous renvoie aussi à la remise en cause du découpage entre fonctionnels et opérationnels. Saura-t-on définir un "métier commercial-marketing" ? Nous constatons que c'est certainement une dénomination possible du repositionnement de la fonction telles que nous la fait percevoir cette recherche.

Nos propositions se rapprochent du "trade marketing" tel qu'il est défini par Michèle BERGADAA[1001] : " le "trade-marketing" peut être considéré comme un très ancien concept , si l'on considère qu'il n'est ni plus ni moins un partenariat entre producteurs et distributeurs, partenariat fondé sur la valeur ajoutée de chacun dans la recherche de la meilleure approche client. Mais il s'agit également d'un tout nouveau concept, si l'on considère qu'il se heurte aux habitudes d'un système où chacune des parties lutte pour son propre pouvoir financier, attitude rarement profitable au consommateur final. Enfin le concept est révolutionnaire s'il s'agit d mettre peu à peu des équipes mixtes de travail (et donc marketing-vente), équipe dont l'objectif est de rechercher l'efficience de chacun des partenaires et non la maximisation des profits de l'un ou l'autre d'entre eux."

La structuration renforce la structuration et appelle la formalisation, c'est à dire l'utilisation de méthodes de travail, de procédures, d'outils de gestion.

2.3.1.4. La formalisation des pratiques

Les personnes de la fonction marketing-commerciale ressentent la nécessité de formaliser leurs pratiques ou leur savoir faire.

"Le contrat d'activité périodiquement négociable a permis de formaliser." (info/DG)

"L'apport des contrats, ça a été la formalisation." (métal/DMkg)

"Quand vous voulez professionnaliser, vous ne pouvez le faire que par rapport à des outils." (g.distrib/DC)

"La négociation se fait selon un schéma très structuré." (viennois/DC)

1000 RAMANANTSOA B. *Integrating technology in stratategic analysis : a question of organisationnal structure or corporate identity ?* in Actes du Séminaire International du Management Stratégique, ESSEC, 1986.

1001 BERGADAA Michèle, BELLO Julien. *Ventes et marketing : dualité et complémentarité.* op.cit., p.59

La rigueur du management socio-économique se retrouve dans ce souci de formalisation avec trois objectifs :

- la facilitation du dialogue
- la capitalisation et le transfert du savoir faire
- la structuration de la tâche, de l'acte, de la mission à formaliser.

On peut entrevoir la difficulté pour implanter de telles pratiques dans la fonction marketing-commerciale vue la réticence qu'on a pu analyser dans la deuxième partie pour l'écrit ou la gestion administrative.

Le processus semble pourtant engagé dans les entreprises que nous avons observées..

L'intervention socio-économique apporte aussi des méthodes de travail. Pour vivre, les outils de gestion s'intègrent ou génèrent des méthodes de travail. Ainsi, pour bien remplir son TDBP ou alimenter son PAP, il est nécessaire de mettre en place des méthodes de recueil d'informations.

"L'apport des contrats d'activité périodiquement négociables a été surtout sur la méthodologie et les méthodes de travail" (métal/Mkg)

"L'ISEOR m'a permis de formaliser les éléments d'écoute : ne pas compter que sur son bon souvenir." (g.distrib/DRH)

"L'intervention ISEOR a permis de planifier les actions, ça a eu cet impact là." (restau/DMkg)

"Avoir travaillé avec l'ISEOR, ça a toujours un impact sur la façon d'organiser son travail." (assur/crédit/DG/DC)

Nous retrouvons l'utilisation de la fiche d'ordonnancement par opérations (FOO).

Le management socio-économique permet de formaliser l'organisation du travail.

"Moi, ça m'a beaucoup servi pour la mise en place d'une organisation type dans les bureaux et pour concerner les gens." (DE/DC/DR)

De la même façon, l'entreprise A a formalisé le travail des boutiques à partir de la grille de compétences

L'intervention socio-économique semble ouvrir les vannes du dialogue puis permettre l'organisation de ce foisonnement. Il y a mise en ordre de l'activité commerciale-marketing.

Une recherche de rigueur et de méthode qui ne semblait pourtant pas, aux dires des

personnes concernées, compatibles avec cette fonction qui semblait vouloir être plutôt en phase avec l'environnement externe que de se synchroniser avec l'environnement interne.

Quels impacts a donc l'implantation du management socio-économique sur l'environnement externe ?

2.3.2. L'environnement externe

Nous faisons le constat d'une "prise de conscience " de l'environnement externe, il s'agit en fait d'un nouveau regard porté sur ses composantes, ses contours et son poids stratégique.

2.3.2.1. Prise de conscience de l'environnement externe

On note une sensibilité accrue au client.

"La trame essentielle de l'approche socio-économique, c'est la responsabilisation des acteurs, au fur et à mesure qu'ils ouvrent les yeux, ils vont voir le consommateur." (restau/DG)

"La sensibilité au commercial et à l'environnement a beaucoup évolué." (métal/DI)

"Le diagnostic a mis en avant la notion de client : ça a beaucoup remué les esprits." (métalDG)

Le mot "prise de conscience" peut heurter mais en fait correspond bien au "sursaut" de certaines personnes qui, le temps passant, ont oublié qu'elles travaillaient à la production d'un produit ou d'un service (quel que soient leur statut et la fonction qu'elles occupent dans l'entreprise) à destination d'un client.

On a pu illustrer ce syndrome par quelques phrases témoins en deuxième partie mais c'est un phénomène qui reste souvent au niveau du non-dit car tellement intégré que les gens ne se posent plus la question du rôle que peut jouer le client dans leur activité.

C'est selon nous, l'émergence de ce que nous appelons l'**intelligence marketing** : c'est à dire l'appréhension et la compréhension de l'environnement externe de l'organisation.

Ceci est valable également pour une autre prise de conscience : celle de la concurrence.

"On avait des méthodes basées sur l'expérience et pas sur la surveillance de l'environnement." (g.distrib/DC)

Quelles sont les actions qui résultent de cette double prise de conscience et de cette requalification de l'environnement ?

2.3.2.2. Les actions

On peut ainsi noter une réduction des délais d'approvisionnement ou d'attente

"Je fais de la fraîcheur dans mon marketing direct : le challenge, c'est 100% des réponses le jour même." (viennois/DC)

"On a beaucoup progressé sur les délais." (métal/DI)

L'illustration de cette prise de conscience peut se traduire de diverses façons : les propositions doivent être canalisées en fonction de la stratégie. Il ne s'agit pas de refaire la théorie : "le client est roi" mais de gérer sa demande, la surqualité est également génératrice de coûts (visibles et cachés) qui peuvent être importants. Si le délai est un critère important de satisfaction du client, la question est de savoir quel est le délai le meilleur qu'on puisse obtenir, toute amélioration est la bienvenue et elle doit tendre à cet optimum. Elle ne doit pas toujours rechercher "à tout prix" (et l'expression a tout son sens car la surqualité se paye cher aussi) le "zéro délai".

A titre d'exemple, pour certains produits (comme la maroquinerie de luxe), il est parfois préférable de faire attendre le client, l'attente aiguisant dans ce cas son envie du produit et le confortant dans son image de qualité (notion de "fait main" par exemple).

Dans le même esprit, s'affirme un effort d'innovation en termes d'actions marketing. Ainsi, dans l'entreprise A, plusieurs actions innovantes ont pu être lancées grâce à une meilleure prise en compte du client relayée par le personnel des boutiques. C'est le cas du concept de "dégustation à domicile" créé à partir du constat du peu d'appétence des clients à goûter des produits en magasin à des heures pas toujours idoines.

"On a lancé l'action de dégustation à domicile pour que les gens puissent ramener le produit à la maison." (restau/DMkg)

On assiste au développement de la coopération en interne, qui invalide les comportements de concurrence interne constatés dans l'analyse. Il s'agit de véritables stratégies de partenariat avec les services environnants comme dans l'entreprise A où les restaurants et les boutiques de la même entreprise se font une publicité mutuelle, ce qui n'était pas le cas avant l'intervention.

"Maintenant, on fait de la publicité pour le restaurant dans les boutiques, on se renvoie la balle avec l'autre restaurant." (restau/DC)

"Les commerciaux font accoucher les clients de leurs besoins en liaison avec le bureau d'études." (chaudron/DI)

La prise de conscience de la synergie des différentes composantes d'une organisation est également intéressante et source d'efficacité pour l'entreprise.

On peut citer à ce propos l'analyse de Hubert LANDIER[1002] qui reprend une étude comparative : "Une comparaison franco-japonaise d'entreprises industrielles : la cohérence sociale, facteur de productivité"[1003]. Il y est rapporté le résultat d'un comparatif entre deux usines d'une même société, l'une à Angers et l'autre au Japon. Leurs conclusions sont éloquentes : "les coupures multiples dans l'espace social, géographique, technique, salarial sont à Angers organisées et institutionnalisées : elles sont faibles à Nagano." . Par exemple : "une erreur d'approvisionnement en ligne est repérée et corrigée plus vite à Nagano qu'à Angers ... Les ouvriers japonais n'hésitent pas à court circuiter la hiérarchie et celle-ci les y encouragent, ce qui n'est pas le cas à Angers."

"A Nagano, l'opérateur de base sait où vont les pièces, à Angers, on ne le sait pas et on ne s'y intéresse guère"..."A Nagano, les modèles sont exposés, éclatés, photocopiés, affichés ; à Angers, ils sont numérotés, répertoriés, classés et ce, toujours dans un langage abstrait, complexe qui parait être le signe de la domination des gestionnaires sur les producteurs.". La remise en cause des ruptures de communication dans la hiérarchie s'accompagne d'une logique et d'une motivation centrées sur le flux produit et non sur les ruptures par départements.

On retrouve souvent des propositions centrées sur une plus grande coopération entre la recherche et développement et le marketing, ainsi David LEBIDOIS rappelle ainsi [1004] le coût que peut avoir un retard de lancement et préconise de s'appuyer sur la collaboration entre marketing et recherche et développement pour développer le "cycle de développement accéléré" (CDA). Selon ce concept, plus la collaboration est construite en amont, plus le délai de fabrication se réduit .

Le propos du management socio-économique est bien de stimuler cette relations clients-fournisseurs internes, sur le constat d'un partenariat interne trop atrophié dans de nombreuses entreprises.

Le management socio-économique des organisations propose le principe d'OMASE (Organisation MAtricielle Socio-Economique) qui permet de mieux piloter les relations clients-fournisseurs internes.

En effet, dans l'organisation matricielle socio-économique, une distinction est établie pour

1002 LANDIER Hubert. *Vers l'entreprise intelligente.* Calmann Levy, 1991, 294 p., pp.188-189

1003 SUGITA Kurimi et MAGAUD Jacques, NCS n°349, Oct 90,

1004 LEBIDOIS David. *L'accélération des cycles de lancement des nouveaux produits : un défi stratégique pour les entreprises européennes.* Direction et Gestion des Entreprises n°135, mars-avril 1992

chacun entre la responsabilité hiérarchique et la responsabilité opérationnelle

Chaque personne est sous une responsabilité hiérarchique permanente mais avec des missions identifiées (comme des projets, des chantiers ou des missions internes définies) et sous une autorité opérationnelle qui s'exerce pendant la durée de la mission.

La synchronisation doit se faire entre supérieurs hiérarchiques et c'est là que se construisent les règles du jeu. Le CAPN de la personne concernée intègre donc des objectifs liés aux deux voire aux trois responsables mais n'est négocié qu'avec le supérieur hiérarchique permanent qui consulte au préalable pour l'évaluation les responsables opérationnels. Une telle conception évite bien évidemment **le flou organisationnel de toute organisation matricielle** où les liaisons hiérarchiques ne sont pas toujours clairement identifiées.

On peut illustrer cette organisation avec le schéma suivant :

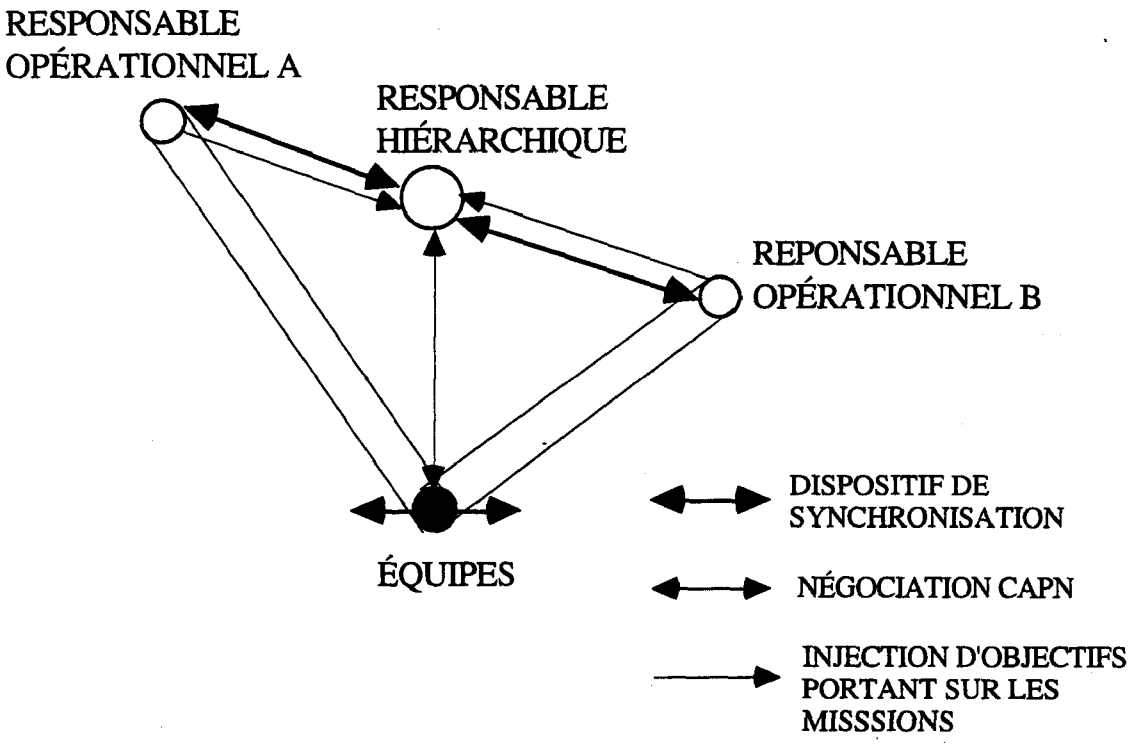


Figure 106 : Schématisation des relations dans la structure OMASE

La prise de conscience du rôle commercial-marketing que peuvent jouer les acteurs de l'environnement interne, et tout particulièrement les commerciaux, peut s'accompagner de formation à la relation avec l'environnement externe. C'est le cas de l'entreprise B qui, compte tenu des enjeux de développement commercial de la maintenance veut former ses techniciens à une relation plus commerciale avec les clients. On constate le même engagement dans l'entreprise A qui, suite au diagnostic, a pu prendre conscience de l'atrophie commerciale du personnel des boutiques.

"En janvier, les techniciens auront une formation à l'attitude personnelle et la satisfaction du client." (infoDG)

"L'année prochaine, on va faire la formation des nouveaux engagés : 10/15 jours de formation aux produits et au dialogue client avant de les parachuter dans les boutiques." (restauDC)

L'entreprise G cherche aussi à développer cette sensibilité à l'environnement externe pour les personnes en atelier. Ainsi, sur les ordres de fabrication, le nom du client s'est substitué au numéro d'ordre anonyme.

"Le nom du client est noté sur les ordres de fabrication pour ne pas déconnecter l'atelier de l'extérieur." (chaudron/DI)

Les techniques pour sensibiliser le personnel de l'organisation sont multiples : la formation, l'information, les visites de clients, de fournisseurs, les vidéo...Il s'agira ensuite de professionnaliser ce nouvel intérêt en apprenant à le piloter grâce à des indicateurs internes-externes.

Un outil de gestion socio-économique semble tout particulièrement indiqué et utilisé pour améliorer la qualité de service au client : il s'agit du CAPN. Cet outil de gestion d'origine interne peut être utilisé comme un stimulant de l'interactivité avec l'environnement externe : les objectifs peuvent s'attacher à la qualité de service, mais aussi à l'extraction d'informations ou encore à la motivation dans la prospection commerciale.

"En termes de délais, l'usine de C a fait d'énormes progrès, peut être les contrats d'activité périodiquement négociables ont ils eu un effet stimulant." (métal/DMkg)

"Il va y avoir une ligne contrat d'activité périodiquement négociable sur les informations de consommation dans les linéaires." (viennois/DC)

"Il y a une caissière qui est responsable des relevés de réclamations clients : elle a une ligne de son contrat d'activité périodiquement négociable là-dessus." (g.distrib/DC)

On constate ainsi, dans les CAPN des techniciens de maintenance de l'entreprise C l'existence d'objectifs : "réponses aux offres" et "suivi des offres" qui sont révélateurs des nouveaux enjeux donnés à chacun en terme de stratégie commerciale.

C'est dans la dernière section que l'on va pleinement mesurer la sensibilisation instillée par le management socio-économique aux interactions qui existent entre environnement interne et environnement externe.

2.3.3. Interaction environnement interne/environnement externe

Cette sensibilisation se construit autour d'un crescendo qui va des relations perçues entre les deux pôles interne/externe pour aller jusqu'aux interactions. L'intégration est peut être pour l'étape suivante. Nous développerons cette idée en dernière partie.

2.3.3.1. Relations avec l'environnement externe

On observe une prise de conscience du rôle de l'entreprise dans son environnement externe local qui au delà de la concurrence et du client est peuplé des instances locales, des organismes publics ou parapublics, des instituts de formation, des associations, etc...

> *"On a une politique de présence systématique dans les média locaux pour que les gens entendent parler de la société." (métal/DI)*

> *"On fait beaucoup de visites d'usines pour les écoles, les associations.." (viennois/DR)*

> *"On envoie des gens de la production dans les salons pour qu'ils voient un peu la concurrence." (chaudron/DI)*

Au delà de la prise de conscience de cet environnement pertinent local, il est important de pouvoir en saisir les contours par rapport à la stratégie telle qu'elle a été comprise et appropriée par chacun.

Cet investissement dans l'environnement local peut prendre des formes très diverses. C'est ainsi que l'entreprise G investit dans des relations de partenariat avec les media locaux mais aussi avec l'Éducation Nationale par le biais de la formation continue. Deux enseignants de l'Éducation Nationale ont en effet été délégués sur le site pour des formations diplômantes. L'entreprise peut s'enorgueillir de la promotion de 37 diplômés depuis l'initiation de la formation.

Les initiatives en matière d'implantation dans le tissu local sont très diverses. Ainsi, dans une étude portant sur les opérations de communication externe[1005], Richard EVANS étudie le partenariat mis en place par de grandes entreprises avec les collectivités locales pour pratiquer une politique d'aide, voire de mécénat auprès des PME/PMI de la région.

Le développement des relations entretenues avec le client peut avoir un impact sur l'organisation de l'entreprise,. Ainsi, la visite des clients à l'usine de G a fait prendre conscience

1005 EVANS Richard. *Business in the community.* Financial Times, 12 mai 1992, pp 31-34

aux responsables de la place insuffisante laissée à l'affichage et de sa double fonction d'information vers le personnel de l'entreprise et vers les visiteurs.

> *"Les clients viennent visiter l'usine : on va augmenter les surfaces d'affichage." (chaudron/DI)*

Le management socio-économique aide à percevoir l'impact des actes générés dans l'environnement interne (quelque soit la position ou le statut) sur l'environnement externe et inversement. La relation de cause à effet est simple : le diagnostic socio-économique, par la prise de recul qu'il impose à tous dans l'environnement interne induit une attitude de diagnostic permanent chez les personnes qui l'ont pratiqué. Il y a alors une prise de conscience de certains phénomènes ou de certaines pratiques qui jusqu'alors allaient d'eux-mêmes.

> *"Un passage de l'interne à l'externe évident, c'est la rotation du personnel : le client n'a jamais le même interlocuteur." (restau/DG)*

> *"Les gens sont convaincus que l'atmosphère ne joue pas sur le client : on cherche tout aux alentours, le produit, le prix, les outils, c'est fou." (g.distrib/DRH)*

On assiste à la remise en cause de la rupture si fréquemment admise entre environnement interne et environnement externe et qui est souvent l'alibi de débordements managériaux. On peut citer la réorganisation à la SNCF ou Air France mal "vendue" à l'environnement interne, et qui a conduit à des grèves et donc à la dégradation du service au client.

Les personnes interrogées mesurent mieux l'impact de chaque salarié sur l'environnement externe

> *"C'est important d'avoir une force de vente du coin : les vendeuses sont aussi mères, sœurs, citoyennes ." (g.distrib/DRH)*

On se rappellera que cette idée, déjà évoquée préside à la naissance de l'approche socio-économique : il y avait au départ une volonté de reconstituer l'homme dans sa plénitude en lui permettant d'intégrer tous ses "statuts" : producteur, consommateur, salarié[1006].

1006 SAVALL Henri. *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, op. cit., pp.65sq et pp.197 sq.et SAVALL Henri. *Reconstruire l'entreprise, analyse socio-économique des conditions de travail*, op. cit., pp.10 sq et in *Contribution à la formation initiale à l'amélioration des conditions de travail.* rédigé en 1976 par H. SAVALL, rapporteur principal avee l'aide de Melle THEOPHILE (second rapporteur) et de Mr BERNARD (FNEGE) réalisé à la demande du Secrétaire d'Etat à la Condition des Travailleurs Manuels : Mr Lionel STOLERU.

Nous avons cité l'exemple de la rénovation commerciale de la RATP. Le pas sera enfin franchi quand l'ensemble des salariés réaliseront que derrière le terme univoque d'"usager" : il y a une mère de famille, un handicapé, ou un cadre supérieur ou les trois à la fois et qu'il faut accepter la réalité dans sa complexité pour établir une relation commerciale véritable.

Le management socio-économique induit la mise en place des actions internes à impacts externes

> *"Le chef de secteur a dégagé ses après midi pour le magasin , du coup on a beaucoup moins de clients mécontents." (g.distrib/DC)*
>
> *"Les relations avec les clients ont changé aussi." (restau/DC)*
>
> *"Le "tout à l'avant" a résolu le problème des files d'attente : s'il y a trop de monde , on ne traite que l'objet de la visite." (assur/créditDC/DR)*

Nous retrouvons cet aspect dans le travail de modification de l'accueil à l'entreprise E·et qui a permis aussi d'améliorer l'image de l'entreprise pour ses clients.

Cette formalisation d'un nouveau processus d'accueil peut se schématiser de la façon suivante :

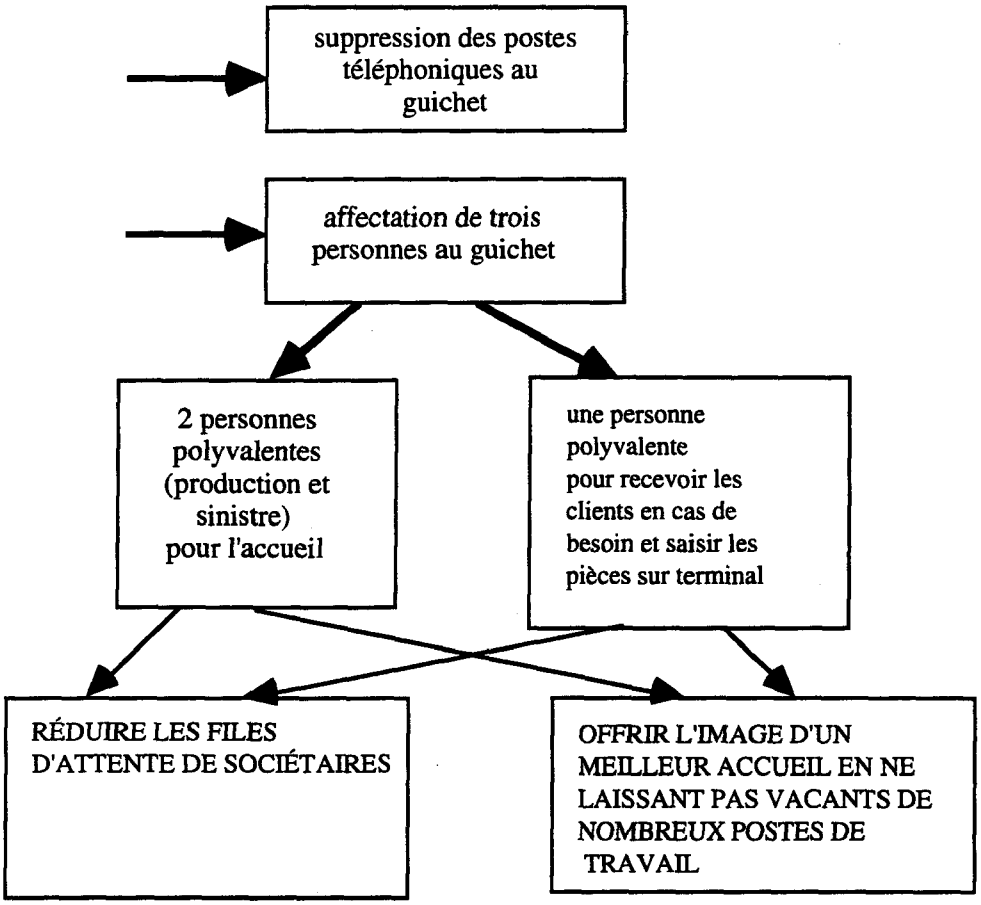


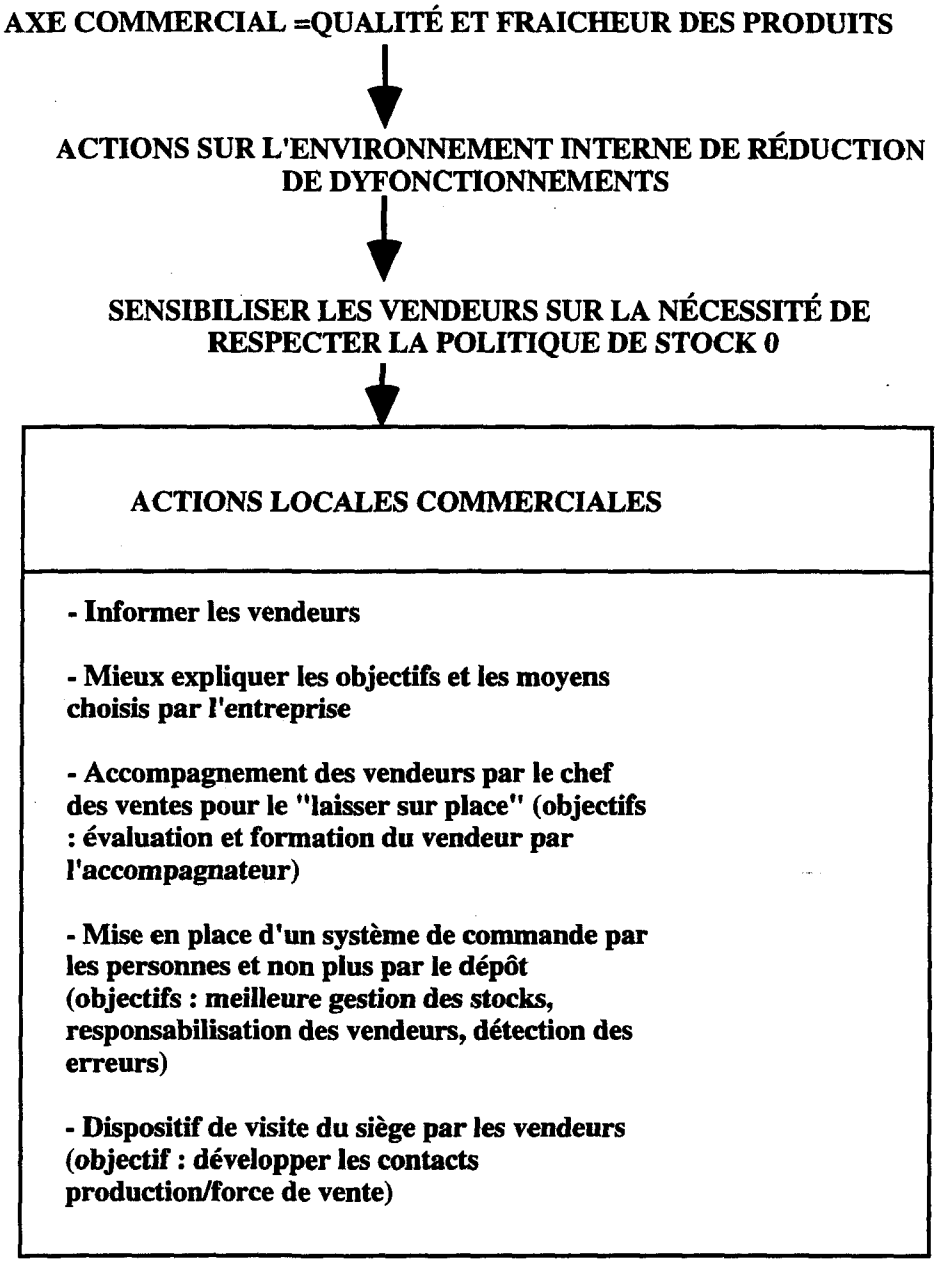
Figure 107: Cas de la modification de l'accueil dans les bureaux de l'entreprise E

On recense aussi des actions externes à impact interne. C'est le constat du directeur général de C à propos de la mise en place d'actions pour diffuser l'image de l'entreprise à travers les média locaux. Ces actions ont eu, en effet, en premier lieu, un impact positif sur les salariés de l'entreprise qui l'ont perçu comme une valorisation de leur entreprise.

"Un de mes objectifs était de dynamiser l'action vers l'environnement : le résultat a été une appréciation beaucoup plus positive de l'entreprise." (métal/DG)

On peut également prendre un exemple dans la société F qui a su atteindre un objectif commercial de qualité et de fraîcheur des produits par des actions locales internes . Nous pouvons schématiser ce processus comme ci-dessous :

Figure 108 : processus de mise en oeuvre commerciale interne -externe



On est donc amené au constat de la nécessité d'une cohérence stratégique interne/externe. C'est l'exigence qu'a eu le directeur marketing de l'entreprise A en demandant à l'agence de communication de mener une recherche d'informations sur l'environnement interne (les commerciaux essentiellement) avant de concevoir une nouvelle campagne de communication.

"Pour qu'une action marketing soit efficace : il faut que le message soit cohérent avec la stratégie et l'identité de l'entreprise." (restauDMkg)

De la même façon, l'entreprise G lançait, au moment de l'intervention, un projet d'entreprise autour du thème de la relation client-fournisseurs où les deux volets interne et externe

allaient être pris en compte.

"On a mis en place un projet d'entreprise autour de la relation client/fournisseur qui n'est pas réservée pour nous à l'externe." (chaudron/DI)

De nombreux auteurs ont traité ce thème de la communication interne. Christian MICHON[1007] expose comment mettre en place la Qualité Totale dans les entreprises.

L'auteur identifie quatre logiques :

* **la logique de la perte** par laquelle les efforts des partenaires aboutissent en termes d'efficience à une soustraction. Le programme qualité est lancé de manière dogmatique.

* **la logique de la symbiose** qu'il définit comme un état de dépendance dans lequel il faut deux entités pour obtenir une unité cohérente de comportement. C'est le jeu à somme nulle : le programme est porté par quelques personnes avec un leadership plutôt charismatique.

* **la logique de l'autonomie** qui est une logique de communication fondée sur l'indépendance et la symétrie avec des "risques d'éclatement, d'incohérence et d'affrontement". Le programme qualité fonctionne tant qu'il ne gêne pas, les enjeux de pouvoir prennent alors le dessus.

* **la logique de l'émergence** qui se définit comme une dynamique qui cumule les bénéfices de l'autonomie et les avantages de la synergie issue de l'interaction. Le programme qualité est lancé avec les hommes et non malgré eux, la direction générale s'implique dans la réussite du management participatif au niveau des objectifs et des moyens.

En conclusion, l'auteur souligne que le management de la qualité commence par la qualité du management, comme nous soulignons que la qualité du management à l'externe commence ou plutôt s'exerce de façon concomitante avec la qualité du management interne.

Cette logique de l'émergence dynamique nous paraît très proche du processus que génère l'intervention socio-économique. d'autres visions, assez courantes dans la littérature s'éloignent par contre de cette conception. C'est ce que relève Vincent DEGOT[1008] qui considère que la communication interne a comme objectif de :

"* faire participer les agents de l'entreprise en leur indiquant la part qu'ils peuvent jouer dans l'action de celle-ci sur son environnement

* créer une communauté de vision entre les responsables intermédiaires de façon à ce que les décisions qu'ils sont conduites à prendre au niveau de leurs unités soient conformes et cohérentes avec la stratégie de l'entreprise."

Il s'agit donc de faire pénétrer au sein de l'entreprise et dans sa quotidienneté son interaction avec l'environnement.

Pourtant, constate Vincent DEGOT, la communication interne, c'est souvent vendre les idées de la direction générale au marché interne d'où le terme de "manipulation" employé par l'auteur.

1007 MICHON Christian. *Le marketing interne : un système de marketing à part entière.* Revue Française du Marketing N°120, 1988

1008 DEGOT Vincent. *La communication interne comme marketing des stratégies d'entreprise.* ÉCONOMIEs et Sociétés, Série Sciences de Gestion n°8, 1988, pp83-109

Cette même idée de "marché interne" est exploitée par Michel LEVIONNOIS[1009]. Pour lui, le marketing interne est l'expression du croisement entre marketing externe et la réalité de ce nouveau marché à conquérir : celui de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

L'idée est que les dirigeants d'entreprises doivent intégrer à l'ensemble de leurs compétences actuelles celles, simultanées et complémentaires, du marketing interne et du marketing externe.

"Il faut tout de même bien se rendre compte aujourd'hui qu'il n'y a plus un citoyen qui produit et un autre qui achète mais qu'il s'agit bien de la même personne. Il faut doter l'entreprise d'un outil en management qui va lui permettre de satisfaire les besoins de son marché interne"[1010].

Michel LEVIONNOIS, décline sa conception du marketing interne ainsi :
- Le produit à vendre est l'organisation et son management.
- Le marché à conquérir : l'ensemble des collaborateurs

Nous ne partageons pas cette analyse , "le personnel n'est pas un client, l'achat psychologique n'est pas un achat, la monnaie affective n'est pas une monnaie et l'entreprise n'est pas pour son personnel un produit"[1011]. Le marketing interne rêve de faire du salarié un client. Le paradoxe est évident : **pour mieux répondre aux attentes du salarié, on lui refuse son statut de producteur, jugé dévalorisant.**

Le processus d'intervention socio-économique est une proposition pour un véritable marketing tourné vers l'environnement interne : **il y a extraction des besoins des salariés mais surtout construction interactive des actions qui permettront d'y répondre.**

Le marketing interne ne peut être un préalable au marketing externe, ce que nous ne croyons pas. nous pensons qu'il y a concomitance parfaite entre marketing interne et marketing externe. D'ailleurs en Suède, ce sont les mêmes personnes qui s'occupent de la communication interne et de la communication externe (journaux, livres sur l'histoire de l'entreprise, vie de l'entreprise comme "24 heures de la vie d'un représentant")

Nous pouvons néammoins nous interroger pour savoir si le marketing tourné vers l'environnement interne ne trouve pas véritablement ses racines dans la **communication** au sens premier du terme. Ce mot a été largement galvaudé comme le montre cette petite introduction aux théories de la communication [1012]

1009 LEVIONNOIS Michel. *Marketing interne et management des hommes.* Les ÉDITIONs d'Organisation

1010 Id., ibid., p.24

1011 GALAMBAUD B. *Le marketing social ou les pièges de l'analogie métaphorique.* Revue Française du Marketing N°120, 1988

1012 MISSIKA Jean Louis. *Communication.* Le débat, Notre Histoire n°50, Mai/Août 1988

Petite introduction aux théories de la communication

Du latin *communicare* et du latin chrétien *communio*, communication apparaît au XIVème siècle et signifie *mettre en commun*, être en *relation*. Jusqu'au XVIème siècle, il est proche de *communion, partage, participation*. A partir du XVIème siècle, un autre sens apparaît, celui de *transmission*, lié au développement de la poste et des routes. A partir du XIXème siècle, ce second sens l'emporte avec le développement des moyens modernes de communication, physiques d'abord - train, voiture, avion -, à distance ensuite - téléphone, radio, télévision. Les deux sens cœxistent cependant jusqu'à la fin du XXème siècle, où le mot devient attrape-tout. C'est ainsi qu'au XXIème siècle les gens disent "ça communique" pour dire que tout va bien.

C'est vers le milieu du XXIIIème siècle qu'on commence à utiliser le mot dans le sens contraire, sur un mode ironique, pour désigner l'absence de partage et de communion.

Le mot semble être tombé en désuétude vers le XXVème siècle, au moment des grandes guerres bioniques.

Ce n'est que très récemment qu'il a pris le sens qu'on lui connaît aujourd'hui : s'extraire de son système domotique, emprunter un itinéraire physique de déplacement, se situer en situation de face à face avec autrui, excluant toute simulation spatiale ou temporelle, et lui poser la main sur l'épaule sans précaution particulière.

Nous estimons qu'il suffit de lui rendre son sens premier d'"**être en relation avec**" pour éviter des concepts artificiels comme celui de "marketing interne".

On citera pour mémoire deux définitions :

COMMUNICATION : la définition latine de communication est transmettre et partager, la communication est dans de nombreuses définitions et analyse un "processus visant à modifier le comportement d'autres individus"

INFORMATION : "L'information est une forme de communication totalement étrangère, en principe à cette logique d'influence.".

Jean Louis MISSIKA remarque : "il apparaît nettement que le pôle déterminant dans le processus de communication, celui qui détient la maîtrise du phénomène s'est progressivement déplacé de l'émetteur au média, puis du média au récepteur."

Est ce une évolution vers le marketing ? ou s'agit il d'une nouvelle manipulation comme

le suggère Vincent DEGOT[1013] ? c'est l'hypothèse que développe Gilles MARION à propos de la publicité SONY : implicitement, on communique ce que le récepteur veut entendre. Nous reprendrons cette exemple en section 2.3.3.2.

2.3.3.2. Les interactions entre environnement interne et environnement externe

On rencontre dans certaines des entreprises de l'échantillon des évaluations de l'activité menées par le client. Ces évaluations sont plus ou moins formalisées.

> *"On a une note qualité consommateur : ce sont des opérations promotionnelles informatisées par courrier avec un cadeau à la clé." (viennois/DC)*

> *"On a mis en place un questionnaire pour savoir si nos prospectus étaient bien distribués : on a constaté des écarts." (g.distrib/DC)*

> *"Les clients nous parlent très librement, ils n'hésitent pas à nous dire pourquoi ils ne viennent plus, que c'est meilleur ailleurs." (restau/DC)*

Dans ces nouvelles pratiques de partenariat entre l'entreprise et ses interlocuteurs extérieurs, clients ou fournisseurs, on rencontre de plus en plus des pratiques d'audit de la qualité des produits fournis pouvant aller jusqu'à l'évaluation de la qualité totale de l'entreprise (politique de gestion des ressources humaines, formation).

C'est le cas de l'entreprise C qui travaille pour le secteur aéronautique. Les constructeurs d'avion ont mis au point des méthodes d'investigation chez leurs fournisseurs avec des audits réguliers débouchant sur des classements. On retrouve ce même principe dans le secteur automobile. L'entreprise C a donc de façon régulière la visite des responsables qualité de ses clients, ou futur clients.

Les audits se font en plusieurs étapes et peuvent aller jusqu'à la prise en charge de la formation de responsables ou d'agents de maîtrise afin de mieux répondre aux exigences du client.

L'industrie japonaise pratique couramment ces échanges de personnes qui renforcent le maillage entre organisations au delà des flux d'échanges de services ou de produits.

Dans le contexte de récession économique, le pouvoir est dans les mains du demandeur. Il s'agit de savoir anticiper et piloter cette relation. Le management socio-économique est un moyen par la professionnalisation des échanges que ces outils de gestion apportent.

~~Les entreprises évoquent même une coproduction avec le client.~~

"Avec de nouveaux clients, on essaie d'être plus en amont au niveau de la

1013 DEGOT Vincent. *Gestion symbolique et manipulation.* ÉCONOMIEs et Sociétés, Série Sciences de Gestion n°7, Décembre 1985, pp.175-201

conception des pièces." (métal/DI)

"Pour les nouveaux clients : le parrainage permet de former des flux : la vente se fait par le bouche à oreille." (assur/crédit/DC/DR)

On retrouve l'enjeu du partenariat avec le client dans un concept comme la Life Time Value[1014] (LTV) qui se définit comme la contribution de chaque client aux bénéfices de l'entreprise, calculée à long terme. On l'obtient en multipliant la marge sur chaque vente par le nombre d'achats que le client est supposé faire dans un laps de temps raisonnable .

Il faut alors prévoir deux budgets différents :

Le premier pour créer et maintenir la notoriété des qualités du produit et retenir les clients existants

Le second pour attirer, identifier, fidéliser et gagner de nouveaux clients.

Le dosage des deux budgets dépend du produit.

VON HIPEL[1015] propose de mettre à contribution les "uti-leaders" pour le test de produits technologiques (comme le magnétoscopes)

* ils seront confrontés à des problèmes qui vont être le lot commun d'une catégorie d'usagers dans un délai de quelques mois à quelques années.

* ils attachent une grande importance à résoudre leurs problèmes

L'idée est de constituer un groupe d'uti-leaders et de l'incorporer à la finalisation du produit.

On constate aussi un phénomène de co-production avec le fournisseur, ce qui est peut être bien la même chose. Il semble en effet qu'on soit tous le client ou le fournisseur de quelqu'un[1016].

Ainsi, dans l'entreprise H, le responsable d'un magasin, à la suite d'un groupe de réflexion marketing socio-économique a mis en place des formations aux produits pour des responsables de rayon animées par les fournisseurs.

"J'ai organisé des sessions de formation aux produits animées par les fournisseurs." (g.distrib/DC)

Pendant longtemps le "marketing pull" a prédominé, la distribution était considérée comme passive, puis, compte tenu de l'essor du self service et de la TV, le rôle de la distribution est devenu de plus en plus important. Il faut en tenir compte et songer au partenariat.

Le secteur du prêt à porter[1017] est très représentatif de cette nouvelle façon de faire

---

1014 RAPP, Stan et COLLINS, Tom. *La métamorphose du marketing*. PubliUnion, 1991, 395 p.

1015 in : KOENIG Gérard. *Management stratégique, vision, manoeuvres et tactiques, formation de la stratégie.* Nathan, 1990, 399 p. coll : Connaître et Pratiquer la Gestion, p.243

1016 SCHONBERGER Richard. *Tous clients : la nouvelle organisation des entreprises performantes*. Dunod, 1992, 433 p.

1017 GUILLOUX Véronique. *Relations entre distributeurs et détaillants. Nouveaux modes de gestion dans le secteur*

entre distributeur et détaillants. Le partenariat se concrétise par une recherche toujours plus grande de flexibilité. Des illustrations en sont les "mini-séries", les "collections flash", les "vêtements pilotes" qui permettent au magasin de mieux "coller à la demande" et d'éviter le stockage. Au delà de la relation client-fournisseur, on trouve d'autres types de coopérations comme le concept de "marché concerté"[1018] issu de la coopération inter-entreprises, ceci afin de mieux résister à la pression concurrentielle ou à l'internationalisation.

On peut reprendre la typologie d'ADLER qui identifie quatre formes de coopération symbiotique :

- l'utilisation d'un réseau de distribution existant
- la constitution d'un réseau de vente commun
- la production commune
- la mise en commun d'une autre fonction (R&D en particulier)

En effet, bien que reconnue, la coopération informelle[1019] (relationnelle) est jugée insuffisante par 90% des gens interrogés.

Elle se définit par le fait qu'elle :

" - n'aliène pas, même partiellement, l'autonomie des entreprises
- ne traduit pas des engagements à long terme
- ne se formalise pas au sein de contrats ou de formes juridiques particulières
- n'est pas de nature institutionnelle mais avant tout interpersonnelle
- peut exister dans un cadre concurrentiel traditionnel comme en économie de symbiose."[1020] .

L'exigence de structuration et de formalisation qu'engendre le management socio-économique dépasse largement ce type de "partenariat".

Thierry FOUQUE et Vincent RIGAL[1021] se posent la question de l'efficacité du modèle partenarial. Pour eux, elle réside avant tout dans la réduction de l'incertitude et rappellent que dans le domaine concurrentiel le profit du fournisseur est limité par la concurrence alors que dans le domaine partenarial, il est surtout limité par la force du client.

On peut distinguer deux types d'adaptation[1022] des entreprises suivant le niveau de dépendance et le niveau de pouvoir du client ou du fournisseur.

* l'adaptation unilatérale : elle provoque des coûts pour la firme qui s'adapte (même s'ils peuvent être considérés comme des investissements)
* l'adaptation bilatérale : elle implique aussi des coûts mais le lien établi entre les deux organisations (relation client/fournisseur forte) est une sécurité pour l'expansion, les ventes et les approvisionnements.

C'est cette seconde adaptation qui sera l'objectif recherché dans le cadre du management

---

prêt à porter. Direction et Gestion, n°135, avril 1992, pp.49-57

1018 SCHIEB Pierre Alain. *La communication inter-entreprises informelle ou micro-coopération*. Humanisme et Entreprise, n°156, 30 mai 1986, pp.41-55

1019 Id., ibid.

1020 Id.,ibid., p.4

1021 FOUQUE Thierry, RIGAL Vincent. *Limiter la concurrence pour augmenter la compétitivité*. Annales des Mines,Gérer et Comprendre, Décembre 1992

1022 HALLEN Lars, JOHANSON Jan, SEYED-MOHAMED Nazeem. *Interfirm adaptation in business relationship*. Journal of Marketing n°2, Avril 1991, pp.29-37

socio-économique. Il faut bien admettre que le partenariat avec le fournisseur sert parfois de camouflage à une tentative d'intégration ou une concurrence masquée.

On peut assister au raccourcissement[1023] des circuits d'importation avec la remise en cause des intermédiaires (importateurs/grossistes) qui doivent apporter un "plus" ou disparaître. Le grossiste traditionnel cède alors progressivement la place aux assortimentiers : ceux ci proposent à la grande distribution des gammes de produits homogènes et assurent la gestion des linéaires dans les magasins de leurs clients. On notera la dimension service servant de levier au renouveau d'une stratégie commerciale.

Au Japon, le partenariat s'appuie sur une notion de base[1024] : le partenariat global avec une intense circulation des informations et des hommes (alors que l'échange de salariés est incongru en France).

Il s'agit d'un partenariat quotidien.

La sous-traitance a d'ailleurs commencé après la première guerre mondiale, les sous traitants sont dits "entreprises coopérantes" et sont considérés comme les prolongements quasi naturels de leurs donneurs d'ordres bien qu'étant juridiquement indépendants

Il existe des structures dédiées au transfert de compétences comme :

* les clubs
* les spécialistes de l'assistance/conseil
* les prêts de personnels et leurs effets formateurs : le "shukho"
* le contrôle annuel de la qualité du processus
* la négociation des prix : une occasion de déceler les besoins d'assistance

Le tout est basé sur la durée et la confiance.

1023 DEBONTRIDE Xavier. *La grande consommation raccourcit ses circuits d'importation.* L'Usine Nouvelle n°2386, 12/11/92

1024 LECLER Yveline. *L'avenir du partenariat à la japonaise.* Revue Française de Gestion, nov-dec 1992

LES MÉCANISMES JAPONAIS DU TRANSFERT DE COMPÉTENCES

*** Les clubs ou associations de fournisseurs**
- informations générales : réunions peu fréquentes regroupant tous les membres
- informations thématiques : réunions fréquentes (mensuelles) regroupant une partie des membres seulement
- informations spécifiques à un domaine d'activité : réunions fréquentes (mensuelles) regroupant les membres

*** Les échanges bilatéraux**
Ils sont de deux natures :
- Thèmes confidentiels non abordables collectivement dans le club ;
- Problème spécifique et ponctuel à résoudre

*** Les spécialistes de l'assistance-conseil**
- Personnels spécialisés dans l'assistance aux fournisseurs et rattachés au service des approvisionnements.
Principales tâches:
. visite régulière des fournisseurs
. assistance sur le tas, dépannage, formation...
. négociation pour le lancement d'un nouveau produit
. contrôle des fournisseurs
Personnels techniques des autres départements, intervenant en cas de besoin chez les fournisseurs
Principaux cas d'intervention :
. problème spécifique d'assistance/formation
. conception d'un nouveau produit
. tout cas de demande du fournisseur

*** Les prêts de personnels** :
Deux catégories :
- L'ajustement des volumes d'emploi : personnels âgés qui terminent leur carrière chez le fournisseur
- L'assistance formation : personnels jeunes qui retournent à leur point d'origine au bout de six moins à deux ans.

*** Le contrôle annuel de la qualité des processus :**
Ne pas confondre avec l'assurance qualité
- Bilan par le fournisseur des son activité dans tous les secteurs de l'entreprise
- Vérification par les spécialistes de l'assistance/conseil assistés des ingénieurs/techniciens compétents et notation secteurs par secteurs
- Notation globale par les spécialistes de l'assistance/conseil et valuation des besoins en compétences nouvelles.

*** La négociation des prix**

- Produit nouveau :
. explications sur la nature du produit ...
. avis sur le prix auquel il est souhaitable d'arriver
. 4 ou 5 stades de discussions/négociations sur les modifications suggérées par le fournisseur aux demandes initiales du client...
---------> va-et-vient de salariés.

- produit banalisé :
. explication sur la nature du produit
. proposition de prix par le fournisseur
. indication du prix correct par le client
. négociation sur cette base : le fournisseur explique la différence -----> analyse des faiblesses et assistance/formation pour atteindre le prix correct à terme.

source : enquêtes de terrain effectuées par l'auteur.

Figure 109: Les mécanismes japonais du transfert de compétences[1025]

1025 LECLER Yveline. *L'avenir du partenariat à la japonaise*. Revue Française de Gestion, nov-dec 1992, p. 57

Les Japonais, grâce à une autre culture basée sur le collectif plutôt que sur l'individu (même si les stratégies personnelles existent) ont donc su mailler ces relations clients/fournisseurs sur toute la chaîne de production des produits (cas de la voiture) avec une véritable interactivité :

- dans le contrôle de la qualité
- dans la gestion des délais
- dans les échanges d'hommes.

Si nous reprenons l'enquête du M.I.T. sur l'industrie automobile à travers le monde[1026]. Les auteurs décrivent l'évolution des rapports avec la clientèle et la distribution.

Pour Henry FORD, ce lien était réduit à sa plus simple expression, les pannes étaient l'affaire du client, le constructeur se servait du concessionnaire comme d'un tampon pour protéger l'usine des fluctuations de la demande.

Les relations usine/vendeurs étaient distantes et même tendues. Il s'exerçait par exemple une pression forte sur les revendeurs pour absorber la surproduction. Les relations revendeurs/clients étaient tout aussi tendues à cause des variations de prix suivant l'offre et la demande.

Toyota a mis au point un nouveau système de distribution, avec comme idée de base de créer une relation à vie entre le constructeur, le concessionnaire et le client en faisant participer directement le vendeur au système de production et le client au processus de création du produit. C'est la "fabrication à la demande" avec le système KANBAN où le concessionnaire passe commande d'une voiture achetée ferme avec 2/3 semaines de délai. La fidélité est le trait marquant du système de production au plus juste de Toyota.

Les auteurs[1027] soulignent le processus de sélection des fournisseurs : pas d'appel d'offre mais la présentation d'un dossier de performances. En fait chaque constructeur a un petit nombre de fournisseurs, un pour tout le siège de la voiture (fournisseur de premier rang qui lui même coordonne tous les sous traitants). A titre de comparaison, General Motors a 25 fournisseurs interlocuteurs pour un siège d'automobile.

L'échange d'informations a une très grande importance, le système ne fonctionne que grâce à l'existence d'une structure rationnelle homogène de détermination des coûts, des prix, des profits. Cette structure incite les deux parties à travailler ensemble pour un bénéfice mutuel au lieu de se regarder "en chiens de faïence".

La relation entre fournisseurs et constructeurs est réglementée par une sorte de contrat.

Pour la détermination du prix de vente, les protagonistes fixent un prix cible puis remontent à la source avec l'aide des fournisseurs en utilisant le technique de l'analyse de la valeur pour décomposer les coûts de chaque étape de la production, isolant chaque paramètre pouvant constituer un facteur d'économie en gardant à l'esprit le souci d'avoir une marge bénéficiaire sauvegardée. On peut souligner l'importance de la fiabilité de la collecte d'informations pour l'analyse de la valeur.

Une deuxième caractéristique est que les prix baissent au fur et à mesure que la production augmente dans le temps avec un partage des profits réalisés.

1026 WOMACK James P., JONES Daniel T., ROSS Daniel. *Le Système qui va changer le monde*. DUNOD, Préface de Raymond H.LEVY,1992, 348 p.

1027 id., ibid., p.159

Ce partenariat entre fournisseurs et constructeurs se traduit aussi dans les échanges de salariés : en cas de problème, un ingénieur sous-traitant peut être détaché chez le constructeur ou les ingénieurs du constructeur peuvent se rendre chez les sous-traitants.

Nous retrouvons de façon émergente certains de ces phénomènes dans notre évaluation, tout particulièrement :

- la fluidification d'une information interne/extterne
- le rôle des hommes dans le partenariat global et les échanges
- la contractualisation des relations
- la valeur économique et non comptable du travail humain.

Nous avons insisté sur la dimension marketing du processus de diagnostic socio-économique. Nous pensons pouvoir aller plus loin dans cette analyse d'une orientation marketing du management socio-économique. En effet, le management socio-économique est bâti sur la notion de contrat puisque, comme nous l'avons montré, la clé de voûte du management socio-économique est le CAPN.

Nous sommes donc en présence d'un management du "partage" : partage des objectifs et des moyens.

La négociation du CAPN est bien le moment privilégié où se définissent des objectifs individuels et communs à l'unité de travail comme des moyens pour mettre en œuvre les actions nécessaires à l'atteinte de ces objectifs.

Pourtant, il ne s'agit nullement d'un partage à somme nulle si on reprend la terminologie de la théorie des jeux mais au contraire à somme positive : un jeu gagnant-gagnant.

Le contrat comme élément fondateur du management socio-économique valide pour nous l'orientation marketing implicite de management socio-économique. Nous avons admis que le concept unificateur du marketing était l'échange, échange créateur de valeur[1028]. **Le contrat est une explicitation et une clarification de la relation d'échange.**

Cette origine commune du marketing et de management socio-économique valide pour nous l'orientation marketing implicite du management socio-économique.

D'un point de vue plus théorique, la théorie socio-économique et le marketing sont fondés sur l'idée de **convention implicite existant entre les hommes.**

La finalité du management socio-économique est de passer d'une **relation conflictuelle à une relation contractuelle. Les coûts sociaux et économiques du contrat étant par hypothèse moins élevés que ceux du conflit.**

Nous retrouvons ce principe dans le marketing : le marketing n'existe que si l'on admet une convention implicite entre offreur et demandeur.

C'est ce que démontrent Gilles MARION et Pierre-Yves GOMEZ à partir de l'analyse d'une publicité révélatrice des fondations du marketing telles que nous venons de les décrire.

1028 MICALLEF, André. *Le marketing, fondements, techniques, évaluation.* Les Essentiels de la Gestion. LITEC, 1992, 191 p.2

Nous terminerons donc avec l'analyse de Gilles MARION et Pierre Yves GOMEZ[1029] de la publicité SONY qui nous semble également assez révélatrice des fondations du marketing dont nous constatons l'émergence :

Ainsi, à partir de la publicité Sony au slogan bien connu : "J'en ai rêvé, Sony l'a fait", les auteurs cherchent à "démonter la demande marketing qui serait paradoxale sans l'existence de conventions fondatrices."

Ils écrivent[1030] : "Homme de contact entre client et fournisseur, l'homme de marketing est en effet sur le lieu même que tente de théoriser l'économiste : l'échange. Et il se pose la question qui fonde la logique économique : comment les acteurs établissent-ils leur choix ?"

Les auteurs trouvent dans l'économie des conventions le moyen de réconcilier les concepts fondateurs de la science économique (calcul, rationalité, optimisation du choix) et marketing. En effet, l'économie des conventions est une théorie qui introduit au cœur du calcul économique l'existence de coordinations conventionnelles." Il est alors possible de démontrer que le discours implicite du slogan Sony ne peut se comprendre sans "présupposer une convention préalable entre les acteurs en présence (c'est à dire producteur et consommateur)"[1031]

Il s'agit selon eux d'un contrat moral qui lie les deux partenaires et surdétermine la structure de l'échange.

Les auteurs se livrent à une analyse du message ils y voient d'abord un message publicitaire classiquement démonstratif :"il y avait un problème voilà la solution" qui est la "formule fondatrice du marketing". Ils effectuent ensuite une approche sémiotique :

Sony (est au service de) je (le consommateur) qui manipule le producteur en lui faisant faire ce qui répond à ses rêves

La question est ensuite de savoir pourquoi le consommateur accepterait de croire aux propositions de Sony avec deux sous-questions :

* pourquoi l'entreprise procède-t-elle à cette manipulation ? La réponse donnée est : pour faire valoir la souveraineté du consommateur. Il y a paradoxe compte tenu de l'incapacité implicite du consommateur à énoncer de manière précise ses besoins.

*Pourquoi le consommateur accepte-t-il de croire que c'est son rêve ? Certainement parce qu'il y gagne.

Cela montre que : "l'échange marchand est possible parce que producteurs et consommateurs participent à la construction d'une représentation commune de la place de chacun dans l'échange : c'est à dire une convention".

Cette perspective permet de remettre en cause la description du processus de création par un modèle linéaire type : "le service R&D invente, le service marketing découvre les applications puis persuade le client" ou "le service marketing détecte un besoin, le service R&D trouve une réponse puis le service marketing fait savoir la qualité de la réponse par la publicité informative.". Selon eux, "le processus de création conduit, en même temps, à l'émergence d'un objet de valeur (le produit) et d'un sujet (l'utilisateur potentiel) et donc de la relation qui les unit : ce qui interdit

1029 MARION Gilles, GOMEZ Pierre Yves. *Convention et marketing : j'en ai rêvé, Sony l'a fait*, Annales des Mines, Gérer et Comprendre, Mars 1992

1030 Id., ibid., p.92

1031 Id., ibid., p.92

de penser l'un sans l'autre."

Il y a ensuite passage du sujet collectif (segment de population) en une multitude d'éléments individuels qui développeront l'acte d'achat et pour réduire l'incertitude de ce processus. Il y a recours aux études marketing.

La mise en marché ensuite permettra la "désagrégation" du sujet collectif, c'est le rôle de la distribution, de la publicité, de la vente.

Pour mener à bien cette désagrégation, l'énonciateur (Sony et son agence) fait croire et savoir que le sujet prime sur l'objet : transformer le sujet en maître du contrat qui assigne une mission à l'entreprise. On assiste à la création du client roi.

Les auteurs postulent qu'"il existe une convention fondamentale à notre système économique, qui définit la relation consommateur/entreprise : cette convention pose l'entreprise comme étant à la disposition d'un consommateur individuel"..."Qui est premier de l'entreprise créatrice ou du consommateur destinataire de la création ? Le consommateur par convention.".

On retrouve alors la chaîne :

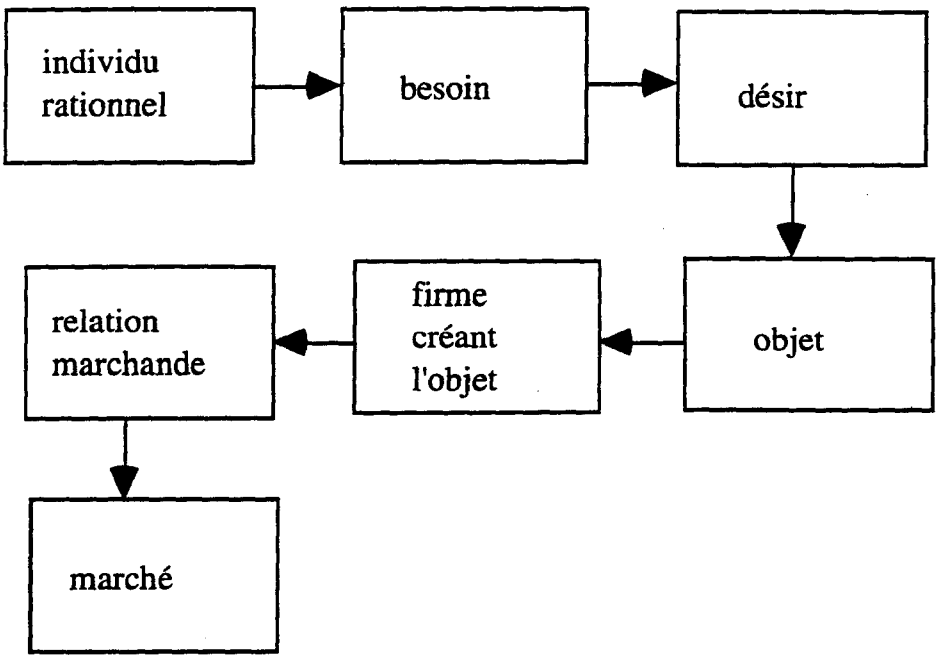


Figure 110 : chaîne du processus marketing[1032]

Cette convention dite de "qualification" ne sert à rien pour comprendre la place de chacun. Elle a une fonction "opérationnelle" : elle rend possible l'acte d'achat. On peut en conclure que : "L'action marketing établit non seulement l'existence de l'objet mais aussi la qualification de la firme à le produire."

Le marketing est donc l'acceptation collective que le rôle de l'entreprise est d'anticiper et de révéler les préférences d'un consommateur autonome et souverain.

Cette analyse rejoint celle de P. DRUCKER[1033] qui écrit : "Les marchés n'ont pas été

1032 KOTLER et GARMSTRONG *Principles of marketing*. 4ème éd. Englewood Cliffs NJ Prentice Hall 1989 p.6)

1033 DRUCKER Peter. *La pratique de la direction des entreprises*. Paris , Les Éditions d'organisation 1957, p.38 traduction de *The practice of management*. NY Harpers et Brother, 1954

créés par Dieu, ni par la nature, ni par des forces économiques mais par des hommes d'affaires". Le besoin a pu exister depuis la nuit des temps (comme la faim) mais il reste théorique tant que l'homme d'affaire n'offre pas le moyen de le satisfaire : "c'est l'affaire qui a créé le client".

Le paradoxe est donc dans le fait que le client fait semblant de croire que l'entreprise répond à sa demande alors qu'il aurait été incapable de l'exprimer sans l'interaction de l'offre. Le marketing ne joue, de fait, que le rôle de médiateur dans le cas de l'innovation forte.

On peut résumer ce phénomène par le schéma suivant :

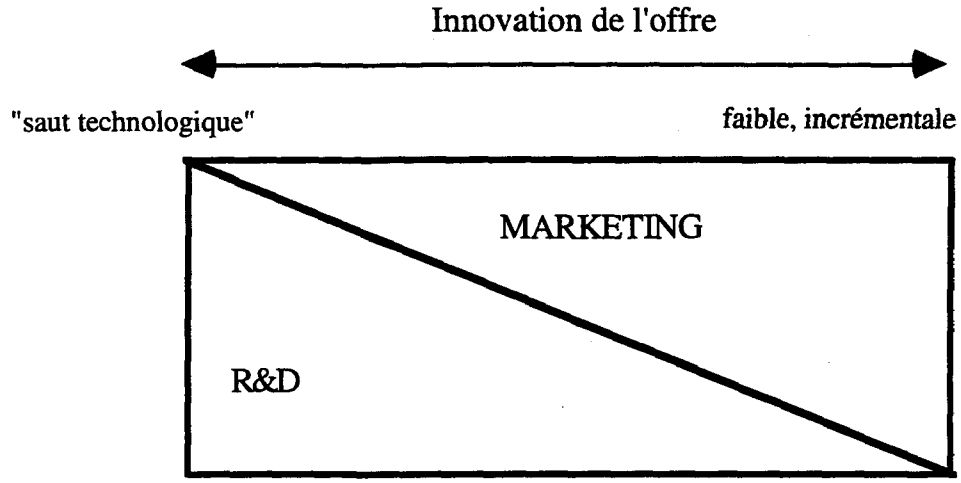


Figure 111 : Rôles respectifs du marketing et de la R&D dans la construction de l'offre

Un rapprochement intéressant est à faire les missions commerciales, même dans l'acte de vente le plus élémentaire, il y a construction de l'offre entre les deux partenaires en présence. Même en présence d'une demande très déterminée, l'interaction avec l'offre (qui peut être un vendeur mais aussi une présentation en linéaire) peut faire évoluer celle-ci de façon importante. Pour citer des exemples : une offre promotionnelle peut amener à acheter trois paquets de gâteaux au lieu de celui prévu ou à changer de marque. De la même façon, la présentation d'une formation en alternance à une entreprise peut conduire à l'émergence de poste de travail "caché".

Nous retrouvons bien la configuration sur un continuum de la fonction marketing-commerciale que nous avons décrite en introduction générale.

On retrouve ce même processus d'installation des rôles réciproques dans l'analyse du rôle du CAPN dans le management socio-économique, comme le montre le schéma ci-dessous :

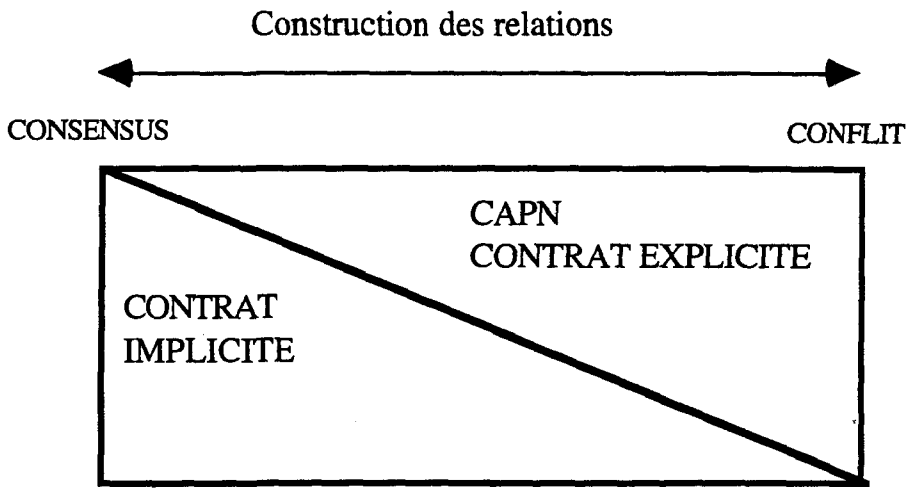


Figure 112 : Rôle du CAPN dans la gestion des relations

On aura bien compris que, dans un cas comme dans l'autre, la dérive de la manipulation totale est impossible puisqu'il peut y avoir rupture de la relation, la part du consommateur dans le premier cas, du salarié dans le second.

A notre avis, on retrouve bien :

1/ l'**interaction (itérative) entre entreprise et marché**. C'est également vrai pour la création de l'objet médiateur entre offreur et consommateur, il y a **construction de la proposition d'offre**.

2/ Le **rôle moteur de l'entreprise qui développe une force de proposition** qui peut être l'innovation ou un service associé par exemple.

3/ La convention du "client roi" avec reformulation de sa demande à partir d'une **"écoute "interactive"**

4/ **La collaboration nécessaire entre logique de l'offre** (service Recherche et Développement et Production) **et la logique de la demande** (services commercial et marketing).

5/ Le concept fondateur du marketing que nous reconnaissons être l'**échange.**

Nous terminerons par **le rôle que joue chaque salarié comme co-producteur du produit-service de l'entreprise**, quels que soient son statut et sa fonction.

Cette idée est extrêmement forte puisqu'elle légitime notre conception d'un **marketinginterne-externe** et le concept de **micro-fonction marketing : le produit-service est alors une miniaturisation de toutes les forces vives de l'entreprise.**

L'entreprise n'a pas à se vendre à ses salariés : **ils sont l'entreprise**. En revanche, il s'agit de les impliquer complètement dans le processus marketing, c'est à dire de diffusion de l'image de l'organisation, dans la stimulation d'opportunités et dans le développement du chiffre d'affaires.

Les occasions sont multiples comme l'amélioration de la qualité du produit, le développement de services associés, le raccourcissement des délais, l'ajustement des prix.

Les personnes rencontrées au sein des neuf entreprises concernées par notre évaluation ont le sentiment plus ou moins explicite de ce rôle dans le "**portage**" du marketing.

"Les gens de l'entreprise mangent très peu nos produits, ne les goûtent pas : je voudrais mettre en place des cercles de dégustation." (viennois/DR)

"Les vendeurs mangent nos produits et ils en offrent." (biscuit/DC)

"On est parti du principe que la caissière est un pôle d'informations pour la clientèle : elle récupère toutes les expériences positives ou négatives... c'est la dernière image qu'emporte le client." (g.distrib/DRH)

"Les gens ont senti, à quelque niveau qu'ils soient, que ce qu'ils faisaient était important pour le client et le produit final." (métal/DG)

"Les ouvriers sont sensibles au client : je fais passer les copies de réclamation à la maîtrise et on cherche des solutions." (chaudron/DI)

"Ce qui était important, c'était de rendre les producteurs plus maîtres du processus, plus à l'aise face au client." (assur/crédit/DG/DC)

Théodore LEVITT[1034] écrivait pour sa part : "Le marketing est l'affaire de tous et il serait bon que tout le monde le sache, aussi perdu que l'on soit dans les lointains de la R&D que dans un coin de la firme à tenir le standard téléphonique." Ce rôle du "producteur" ou salarié dans le marketing est particulièrement souligné par la problématique de la rénovation commerciale du service public. Elle pose le problème du nouveau statut accordé aux clients[1035].

A la RATP, le marketing propose de traiter les "usagers" en "clients" et le management de remplacer les "agents d'exécution" par les "agents d'initiatives".

Tout d'abord, se pose le problème de la connotation mercantile que le marketing a dans les services publics, en effet : "usagers" implique "égalité d'accès au service public" alors que "client" met en avant l' aspect financier (la personne transportée est alors "vue à travers l'épaisseur de son porte-monnaie"). On peut souligner le hiatus : le mot "usager" justement ne désigne-t-il pas un personnage qui, ne payant qu'une partie du service qu'on lui offre, n'aurait pas droit à la parole ?

1034 LEVITT Théodore. L'imagination au service du marketing. Economica

1035 MISPELBLOM Frederick. *Marketing et management dans les services publics : quels rapports entre le personnel et les usagers ?* Annales des Mines, Gérer et Comprendre, décembre 1992

Ce qui revient paradoxalement aussi à ne le considérer que sous l'angle de son porte monnaie.

On en arrive à la conclusion très forte que **la remise en cause du statut du client remet en cause celui du salarié de l'organisation.**

Notre position de considérer l'homme comme une miniaturisation d'entreprise pose avec plus d'acuité le problème de la synchronisation de sa stratégie personnelle avec la stratégie de l'organisation. Le management socio-économique propose comme solution le contrat postulant que les coûts d'affrontement sont plus élevés que les coûts de coopération (car ces derniers existent aussi). Comme nous l'avons vu, le CAPN est le vecteur de cette contractualisation.

Ayant présenté largement le concept du CAPN, nous allons le confronter à d'autres analyses proches et présentes dans les relations sur ce thème.

Nous retiendrons deux analyses : celle de Chris ARGYRIS et celle de Pierre MORIN.

Pour Chris ARGYRIS[1036], le conflit organisation/individu s'exprime de la façon suivante : dans les organisations gérées suivant les principes traditionnels, il existe un conflit de base entre les exigences du développement de ces organisations elles mêmes et les exigences du développement de la personnalité de leurs membres. Beaucoup d'individus s'adaptent à cet état de chose mais se trouvent en état de conflit, de frustration, d'échec... avec comme issue :

- quitter l'organisation
- faire de la rétention d'efficacité
- rechercher de la promotion
- rejeter de la valeur "travail" avec le risque d'une transmission aux enfants;

Chris ARGYRIS affirme qu'efficacité de l'organisation et succès psychologique (mécanisme à travers lequel l'homme accroît son estime de soi de l'individu sont congruents

L'autre analyse est celle de Pierre MORIN. Il observe [1037]que "la convergences des objectifs organisationnels et des objectifs individuels ne va pas de soi, les objectifs de l'individu doivent trouver dans le moule, dans le cadre que leur offrent les objectifs de l'employeur, des enjeux qui assurent, réalisent cette convergence. Les objectifs des individus vis à vis du travail, pour la majorité des cas ne constituent qu'une partie de leurs objectifs : projet de vie, buts plus larges, plus généraux, intégrant le contexte familial et se modifiant en fonction de ses opportunités." et "Le travail est un échange : des rétributions en échange de ma contribution aux objectifs organisationnels."[1038]

Pierre MORIN rappelle[1039] qu'il existe deux façons d'assurer la convergence des objectifs organisationnels et individuels

- la première consiste à trouver celle ci naturelle, c'est difficilement soutenable
- la deuxième est plus réaliste et pragmatique et consiste à prendre en compte les deux

1036 ARGYRIS Chris. *Organizational leadership and participative managemen.* The Journal of Business, vol.28, n°1, January 1955, pp. 1-7

1037 MORIN Pierre. *Le management et le pouvoir.* ÉDITIONs d'organisation, 1991, 190 p., p.115

1038 Id., ibid., p.116

1039 Id., ibid., p.118

pôles convergence et divergence.

Pierre MORIN propose la relation contractuelle qui ouvre selon lui quatre perspectives intéressantes pour mieux maîtriser le lien entre organisation et individu.

1/ l'explicitation du contrat au subordonné
2/ l'adaptation aux individualités des contributions demandées
3/ la proposition d'un enjeu particulier
4/ l'occasion pour la hiérarchie de gérer, diriger, animer et de traiter sérieusement et conjointement productivité et dimension humaine du travail.

Ce cheminement nous semble rejoindre celui de la théorie socio-économique et trouver les moyens de sa mise en œuvre dans le CAPN.

Ce thème nous a permis d'analyser l'évolution de la perception que les acteurs de l'entreprise ont de leur environnement avec la mise en place du management socio-économique.

Nous constatons la prise de conscience des interactions qui existent entre environnement interne et environnement externe . Il y a alors remise en cause de la rupture traditionnellement établie entre environnement interne et environnement externe.

Le deuxième impact majeur de management socio-économique est la prise de conscience de la dimension marketing-commerciale de chacun.

Ces deux dimensions trouvent les moyens de leur pilotage et de leur mise en œuvre dans les outils de gestion socio-économique : tout particulièrement le tableau de bord de pilotage et le contrat d'activité périodiquement négociable.

Nous allons maintenant analyser la mise en œuvre de ce marketing innovant.

La suite de notre analyse sera donc centrée sur un bilan par entreprise.

3. L'ÉVALUATION PAR ENTREPRISE

Nous allons donc effectuer un bilan par entreprise de l'évolution de leur fonction marketing-commerciale.

Nous identifierons pour chacune une action d'innovation mise en œuvre et qui nous a paru plus particulièrement motrice dans cette évolution.

Ce bilan validera les conclusions formulées dans la section précédente et permettra d'identifier ce que nous appellerons un "portefeuille d'actions innovantes".

Toutes ces actions font partie de la seconde phase du processus d'innovation socio-économique[1040] . Cette phase se définit comme une "phase de réflexion qui débouche sur une proposition, un projet global de transformation du fonctionnement touchant aux six variables d'actions, aux structures et aux comportements."[1041]

L'objectif des actions de projet est de réduire les dysfonctionnements inventoriés lors du diagnostic et donc les coûts cachés consécutifs. Le processus consiste à réinjecter les points forts du micro-espace pour élaborer le projet.

Nous allons plus particulièrement présenter l'action de projet, les autres actions seront décrites au fur et à mesure car plus spécifiques à chaque entreprise.

Le groupe de projet socio-économique se décompose en deux sous-groupes qui sont :

- le groupe restreint qui comprend le ou les responsables hiérarchiques du chef de projet et a pour mission de s'assurer de la compatibilité des solutions par rapport aux objectifs-contraintes stratégiques de l'entreprise.

- le groupe plénier qui est constitué du chef de projet (responsable du micro-espace) de son personnel d'encadrement interne et de responsables d'autres services, fonctionnels ou opérationnels qui sont à l'interface du micro-espace étudié. Son rôle est de rechercher toutes les solutions de transformations pour le micro-espace selon une approche de "créativité canalisée"[1042]compte tenu des contraintes objectifs de l'entreprise.

Le groupe de projet démarre généralement à la fin du diagnostic.

Son organisation varie entre 4 à 6 séances d'une journée, chacune décomposée en 4 séquences comme le montre le schéma ci-dessous :

1040 présenté in SAVALL Henri, ZARDET Véronique. *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable.* op. cit.

1041 SAVALL Henri, ZARDET Véronique. *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable.* op. cit., p. 257

1042 SAVALL Henri, ZARDET Véronique. *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable.* op. cit., p.258

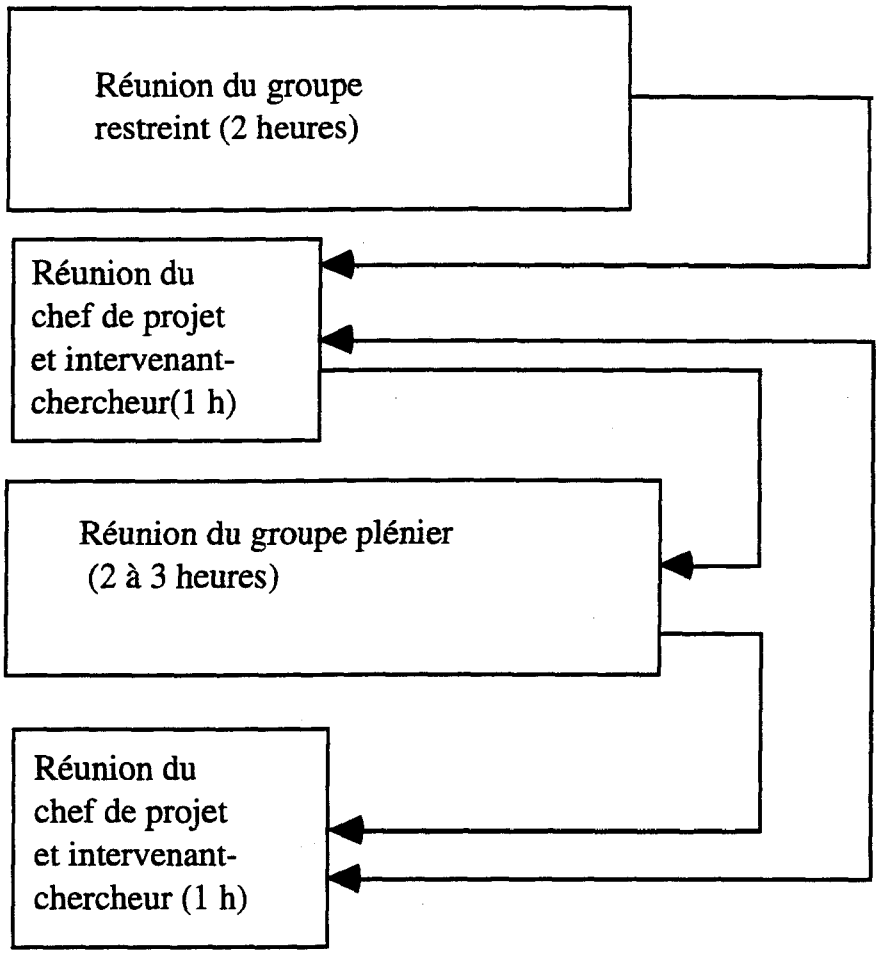


Figure 113 : Articulation des séquences du groupe de projet socio-économique

Les rencontres intermédiaires facilitent l'avance du groupe de projet par la mise en place de travaux préparatoires entre le chef de projet et l'intervenant-chercheur . Elles évitent aussi les dérives qu'elles pourraient connaître.

Les séances de travail sont rythmées par des thèmes convenus à l'avance :

* La première séance consiste à compléter et à actualiser le diagnostic, l'objectif est la finalisation de la plate-forme d'informations qui servira de base au projet

* La seconde étape , de la deuxième à l'avant dernière séance est consacrée à la recherche de solutions pour réduire les dysfonctionnements décelés dans le diagnostic. La grille de lecture est constituée des six thèmes de la théorie socio-économique.

* La dernière séance est consacrées à l'étude de cohérence et de coordination des éléments de solution proposés lors de la seconde phase ainsi qu'au recensement des moyens nécessaires à la mise en œuvre.

Chaque projet fait ensuite l'objet d'une étude financière dénommée "balance économique" qui inclut :

- les investissements liés aux solutions proposées
- une évaluation de la réduction des coûts cachés liée à la mise en œuvre des actions proposées

La balance économique permet d'évaluer économiquement les actions de changement et tout particulièrement le "changement organisationnel" ou plus largement "l'investissement immatériel", ce qui est rarement fait dans les entreprises.

Cette évaluation permet de visibiliser l'investissement immatériel".

Nous nous arrêtons quelques lignes sur ce concept fondamental de l'approche socio-économique. L'investissement immatériel est fondé sur la durée des effets. Est considéré comme investissement "toute ressource affectée à des actes produisant des effets au delà des horizons de temps où a été réalisé l'investissement quelle que soit sa forme"[1043]. Il s'agit donc plus d'une notion d'investissement économique que d'investissement comptable.

L'évaluation que nous proposons est un pas vers l'élaboration de "la balance économique" qui comprend outre l'évaluation des réduction de coûts cachés due à la mise en oeuvre des actions proposées, d'autre part l'évaluation des investissements liés aux solutions proposées : montant des équipements, formation par exemple.

Nous présentons ci-dessous le récapitulatif de la balance économique complète du groupe de projet pour la boutique P de l'entreprise A. Nous en proposons l'intégralité en annexe.

1043 SAVALL Henri, ZARDET Véronique. *Le Nouveau contrôle de gestion.* op. cit., p. 256

Récapitulatif de la balance économique du groupe de projet pour la boutique P de l'entreprise A :

BALANCE ÉCONOMIQUE DU PROJET
ACTIONS FAITES OU MISE EN OEUVRE

CHARGES		PRODUITS	
° SURCROÎT DE CHARGES :		° SURCROÎT DE PRODUITS :	
- Investissements matériels*		- Développements de produits	399 348
- Panier 1	14 000		
- Panier 2	16 667	- Créations de potentiels autofinancées	
- Panier 3	1 000		
- Amortissement du coût du projet* :			
- Coût du projet (groupe restreint + groupe plénier)	77 333		
- Coût des créations de potentiels autofinancées			
- Séance groupe de projet	34 220		
- Groupes de travail	37 170		
- Surcharges de fonctionnement permanentes - Panier 1	86 880		
- Panier 2	410 935		
	+678 205		+399 348
° RÉDUCTION DE CHARGES :		° RÉDUCTION DE PRODUITS :	
(= réduction de coûts cachés évalués ou non dans le diagnostic) :	404 940		
	- 404 940		- 0
TOTAL CHARGES	- 273 265	**TOTAL PRODUITS**	399 348

RÉSULTAT DU PROJET : + 126 083

Investissement matériel : 93 000
Groupes de projet + FC : 150 000+82 000
Groupes plénier+restreint : 88 500+14 160
Groupes de travail : 111 510
*** Investissements amortis sur 3 ans.**

COUT DU GROUPE DE PROJET

GROUPE RESTREINT (4 Séances de 3 h) 12 h x 4 p x CHMCV (295) =	14 160
GROUPES PLÉNIER (4 SÉANCES DE 5 h) 20 h x 15 p x CHMCV (295)	88 500
GROUPES DE TRAVAIL :	
* ACTIONS FAITES OU MISES EN OEUVRE	
- Restaurant	23 600
- Organisation lieu de réunion	2 950
- Organigramme	4 425
- Définition des missions	21 535
- Manuel de Formation Intégrée	59 000
* ACTIONS COMPLÉMENTAIRES PRÉCONISÉES PAR L'ISEOR	
- Aménagement des caisses	2 950
- Disposition des rayons	5 900
- Manuels de procédures	14 750
- Manuel d'accueil des nouveaux	23 600
- Planning boutique (du personnel)	7 375
TOTAL	268 745
- COUT DU GROUPE DE PROJET + DIAGNOSTIC	150 000
- COUT FORMATION + A P	82 000

Les actions que nous avons retenues, et qui ne sont pas des groupes de projet, sont des prestations d'accompagnement plus spécialisées touchant en général à des dysfonctionnements très localisés ou à une avance méthodologique correspondant à un stade de maturité plus grande d'appropriation du management socio-économique.

3.1. ÉVALUATION D'UNE GRANDE ENTREPRISE DE L'AGRO-ALIMENTAIRE (ENTREPRISE I)

L'entreprise I a connu une intervention socio-économique à partir de 1987, elle a été l'occasion pour l'ISEOR de valider l'efficacité de la méthode sur de grandes entreprises.

L'intervention a suivi le processus d'intervention HORIVERT avec un diagnostic horizontal, des diagnostics verticaux mais par contre il n' y a pas eu de prestation de projet ni horizontal ni vertical.

Le diagnostic de la force de vente a largement alimenté notre analyse présentée en seconde partie.

En termes de prestations d'innovations, nous retiendrons : la constitution d'un "portefeuille de produits Recherche et Développement"[1044].

Il s'agit d'une prestation de recherche-intervention réalisée au Centre Technique dans la fonction Technologie et Développement qui est définie ainsi[1045] : "Le portefeuille de produits correspond, pour une fonction prestataire de service de type fonction centralisée au siège social, à la mise en place d'une démarche client-fournisseur. Cette pratique est très différente de celle couramment employée, qui consiste à fournir et à refacturer des heures au "client" interne. Une analyse détaillée montre que ce mode de fonctionnement ne permet pas d'identifier le coût réel d'une prestation, certaines micro-interventions n'étant presque jamais prises en compte. Par exemple, le temps passé à étudier un projet se refacture aisément, par contre, les temps passés en réunions ou en contacts téléphoniques avec les principaux intéressés n'est pas toujours comptabilisé.

La démarche revient à faire l'inventaire des produits existants dans le service, en les recomposant à partir des temps passés sur chaque opération, qu'ils soient refacturés ou non. Il faut pour cela organiser un recueil méthodique des informations."

"Le portefeuille de produits est constitué d'un inventaire exhaustif des prestations réalisées par les différents services de la fonction. Cette liste comporte également les "micro-produits" qui peuvent être par exemple de petites prestations à haute fréquence de demande."

Cette analyse s'appuie sur la méthodologie socio-économique de constitution de portefeuille de produits par arborescence.

Il s'agit du modèle de représentation des produits ou prestations immatériels et appliqués

---

1044 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.

1045 Id., ibid., p.18

dans les entreprises pour "matérialiser" la production immatérielle des services fonctionnels et développer la qualité de leurs produits et de leurs relations clients-fournisseurs internes avec les opérationnels[1046] (comme c'est le cas de l'exemple décrit ci-dessous).

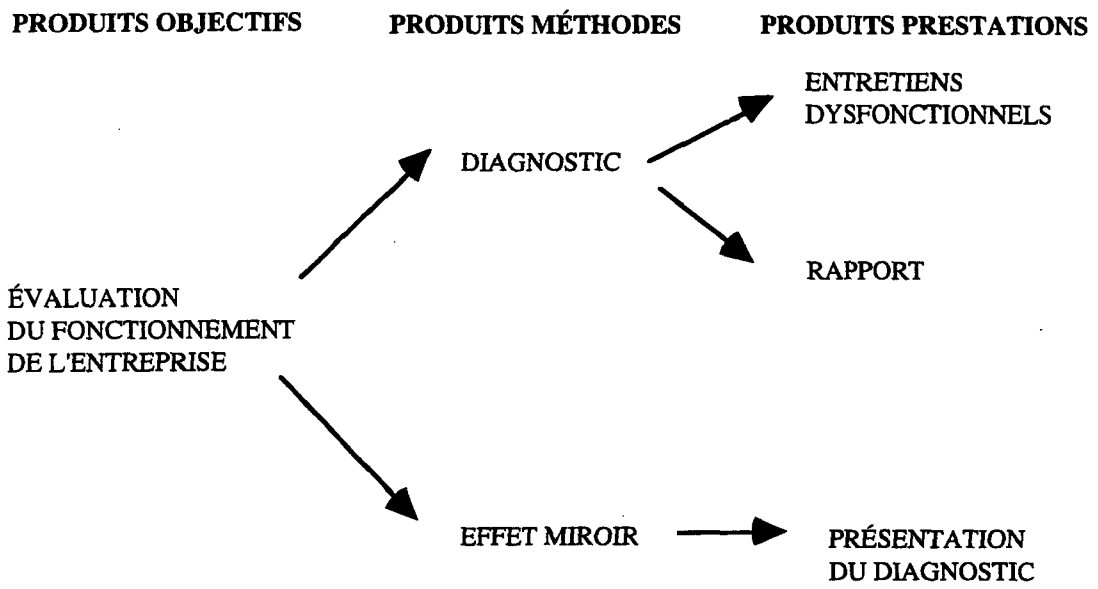


Figure 114 : arborescence : produits objectifs/méthodes/prestations

Nous nous attacherons plus particulièrement au travail fait avec le service ou département marketing de la société et qui est résumé dans le tableau ci-dessous :

1046 Cette représentation a vu le jour in : SAVALL Henri. ZARDET Véronique. *Amélioration de la qualité des prestations de conseil d'un grand cabinet en management.* Rapport de recherche ISEOR, 1985

DEMANDE (S) : Demande de recherche ou de développement d'un produit proposé en comité produit ou demandé par le marketing de Départements (demande écrite)

CLIENT (S) : Directeur Marketing par délégation du Directeur Général de Département ou Directeur Général de Département directement

PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-METHODES	PRODUITS-PRESTATIONS	QUI
Assurer au département un portefeuille de produits disponibles et assurer le développement des produits proposés	1) Gestion du portefeuille de produits à court et moyen termes	11) Synoptique projets et timing des lancements 12) Bilans d'allocations de ressources par projet 13) Discussion en comité-produit du Département 14) Panels de produits nouveaux à partir de maquettes	Directeur Recherche et Développement
	2) Challenge de la réflexion marketing	21) Poser des questions écrites sur le cadrage du portefeuille par rapport à la stratégie 22) Poser des questions oralement en comité produit du Département	Directeur Recherche et Développement
	3) Etre chef de projet	31) Reporting 32) Tableaux d'avancement 33) Organisation des réunions de synthèse	Chef de projet nommé en comité produit
	4) Evaluation du projet	41) Réalisation de maquettes 42) Participation aux réunions de projet 43) Récapitulatif des temps affectés valorisés 44) Recommandation d'évaluation	Chef de projet

Extrait du portefeuille de produits du service R&D de l'entreprise I

DEMANDE (S) : Demande de recherche ou de développement d'un produit proposé en comité production ou demandé par le marketing de Département (demande écrite)

CLIENT (S) : Directeur Marketing par délégation du Directeur Général de Département ou Directeur Général Département directement

PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-METHODES	PRODUITS-PRESTATIONS	QUI
Assurer au département un portefeuille de produits disponibles et assurer le développement des produits proposés (suite)	5) Développement du projet produit	51) Réalisation d'essais en usine 52) Note de recommandation de développement 53) Carte de coûts 54) Détermination du montant de l'investissement 55) Recommandation de localisation de fabrication 56) Recommandation de process de fabrication 57) Réalisation de PERT technique 58) Assurer la protection juridique	Chef de projet
	6) Elaboration des outils de conduite de process	61) Ecriture de la liste d'ingrédients 62) Cahier des charges process 63) Cahier des charges produit fini 64) Spécifications sur les matières premières nouvelles 65) Contact avec le service qualité central pour mise en forme des documents	Chef de projet
	7) Assistance à la mise en en route	71) Présence aux essais d'industrialisation 72) Organisation de réunions de résolution de problèmes 73) Participation aux réunions de résolution de problèmes	Chef de projet

Cette prestation nous parait particulièrement intéressante en termes d'améliorations et de structuration des relations clients-fournisseurs existant entre R&D et marketing et nous avons vu qu'elles pouvaient être fort défaillantes et l'enjeu de coûts cachés importants.

Nous n'avons pu recueillir d'éléments suffisants à l'évaluation de cette action. Nous allons donc évaluer dans le tableau ci-après les impacts du management socio-économique d'une façon globale.

Les impacts les plus importants portent en effet sur cette prise de conscience qu'a eu l'entreprise, suite à l'intervention de l'ISEOR, de l'absence de coordination entre R&D , marketing et force de vente. Nous assistons donc à une réorganisation complète de la force commerciale et de ses rapports avec les services fonctionnels. L'idée d'intégration des contraintes et objectifs des autres micro-espaces est acquise et se concrétise dans un **maillage organisationnel** novateur. Ainsi, chaque membre de la direction générale parraine une région commerciale et, de la même façon, chaque région commerciale a un correspondant privilégié au sein du service marketing.On constate donc des échanges plus fréquents et plus stimulants entre "siège" et "terrain" dont l'absence était lors des diagnostics au centre de beaucoup de dysfonctionnements.

La "fuite en avant" qu'on pouvait diagnostiquer dans l'entreprise avec la création "forcenée" de nouveaux produits qui se cannibalisaient ensuite en linéaires n'est plus de mise. Elle a laissé place à un dialogue entre directions ayant pourtant des objectifs souvent divergents à court terme.

On peut aussi noter une amélioration certaine des structures physiques de la force de vente, particulièrement tout ce qui touche au système informatique, outil du système d'information interne-externe de l'entreprise, d'où un gain de temps très important par rapport à l'ancien système qui obligeait à un retraitement manuel des informations.

L'implication de la force de vente dans la construction de la stratégie de l'entreprise, ainsi que l'amélioration des conditions de travail nous paraissent source de remotivation des vendeurs, ce qui réduit d'autant la sous efficacité décelée au moment du diagnostic de la force de vente.

La présentation synthétique des résultats de la mise en place du management socio-économique est une évaluation effectuée à la suite d'un entretien approfondi avec le directeur commercial de l'entreprise. Les informations données nous ont permis de construire une évaluation qualitative, par contre, l'évaluation quantitative et l'évaluation financière font l'objet d'hypothèses après analyse des diagnostics verticaux menés en 1988, tout particulièrement celui de la force de vente.

Ainsi, nous estimons que le maillage relationnel mis en place, par la remotivation qu'il rend à la force de vente permet au turnover de reprendre une configuration plus attendue c'est à dire de baisser de 7%. Le diagnostic vertical de la force de vente avait mis au jour un surcoût de recrutement et de formation de 231 kF ; nous estimons qu'il n'a plus lieu d'être. Il y a donc un réduction (par hypothèse) de 231 kfF.

Le tableau ci-dessous synthétise donc les effets qualitatifs, quantitatifs et financiers qu'on

peut recenser sur la fonction commerciale-marketing après mise en place du management socio-économique. Les estimations de réduction de coûts cachés s'appuient sur les évaluations faites lors du diagnostic de la force de vente conduit en 1988.

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative des effets	Évaluation quantitative des effets	Évaluation financière des effets
* Enracinement du marketing dans l'organisation par maillage (équipe de direction et directions régionales et département marketing avec FDV)	* remotivation de la FDV	* diminution du turn over : hypothèse : diminution de 7 % du turn over (estimation du surcroît estimé)	* diminution du coût de recrutement et de la formation à l'embauche soit : 231 kF*1
* Nouvelle organisation de la FDV pour améliorer les dysfonctionnements liés à la Distribution	* Moins de rupture de livraisons et de livraisons en plusieurs fois	* hypothèse : moins 30%	* réduction de : 40kF*2 X30%X7DR soit 84 kF
* Acquisition de réflexes d'exploitation des produits existants	* Baisse de la cannibalisation en linéaires	* Réduction des baisses des ventes dues à cette cannibalisation	* coût d'opportunité
* Implication des Régions Commerciales dans l'élaboration de la stratégie marketing	* Remotivation des commerciaux, stratégie plus proche des "réalités terrain"	* Non évaluée	* Non évaluée

*1 Evaluation du coût et de la formation à l'embauche des commerciaux

*2 évaluation des coûts cachés dûs aux problèmes de livraison (diagnostic FDV 1988) : d'où le code F88 qui signifie qu'il s'agit de valeurs calculées en 1988

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative des effets	Évaluation quantitative des effets	Évaluation financière des effets
* Mise en place d'une biscuithèque	* Meilleure connaissance des produits de la société et de la concurrence	* non évaluée	* non évaluée
* Mise en place de panels de consommateurs dans les usines * Mise en place d'un nouvel équipement informatique avec micro ordinateurs portables pour les vendeurs et adaptation des outils de gestion commerciale	* Sensibilisation des producteurs à leurs produits et à leur statut de consommateurs * hausse de la réactivité, fiabilité de la remontée des informations, remontée et traitement de l'information en temps réel * Remotivation des vendeurs	* suppression de la recherche de minitel : (22h par an et par personne) * suppression de la recopie du minitel (1 H par semaine pour 70 personnes) * suppression de la recherche d'un téléphone (2 H par semaine et par personne) * disparition de l'exploitation manuelle d'états informatiques * réduction du temps passé en administration commerciale (hypothèse : moins 50%) * gain d'efficacité : hypothèse : + 25%	* gain : 5104 F88 (2 personnes concernées) * gain : 357 kF88 * gain : 714 kF 88 * gain minimal : 18 kF88 (suivi manuel des têtes de gondole) + 9 kF88 (suivi produit) + 95 kF88 (PAC) * 102 kF 88 X 50% = 61 kF88 * gain : 800 kF88 X 25% = 200 kF88

Voici donc une évaluation qQFi partielle des effets des actions mises en place chez I suite à l'action socio-économique sur la fonction commerciale-marketing. Elle ne tient pas compte, faute d'éléments, du gain de chiffre d'affaires, générés par un meilleur équilibre du portefeuille produits.

3.2. ÉVALUATION D'UNE ENTREPRISE DE LA GRANDE DISTRIBUTION (ENTREPRISE H)

Cette entreprise de la grande distribution est la seule organisation où a été proposé un groupe de réflexion centré sur le marketing. Il a été organisé avec 11 personnes de la fonction commerciale -marketing, directeurs de branche, directeurs de magasin (liste en annexe) en deux phases :

* un état des lieux des pratiques selon la méthodologie du diagnostic mais pas uniquement focalisée sur le dysfonctionnement comme c'est l'usage habituellement.
* un groupe de réflexion et de construction d'outils de gestion spécifiques à la fonction marketing-commerciale

Il faut préciser que c'est une prestation qui est arrivée alors que l'intervention avait démarré depuis environ une année dans l'entreprise. L'avis d'expert a ici un rôle très particulier qui non seulement complète mais aussi contrebalance l'effet miroir.(l'avis d'expert est joint en annexe).

Les résultats directs de cette action de recherche-intervention sont :

3.2.1. Une réflexion sur le rôle du directeur du magasin dans son environnement interne/externe

A l'issue du groupe de réflexion, un directeur de magasin a été défini comme un "notable" dans son environnement local qui est défini comme "être notable ne signifie pas forcément être connu du grand public, mais plutôt être connu des réseaux efficaces de communication."[1047] Le directeur de magasin a comme finalité la réalisation de la stratégie de l'entreprise, par contre il est au centre de la stratégie d'enseigne du magasin (par affiliation) et de celle de l'entreprise H. Si le principe de notabilité des directeurs est érigé, cela signifie que l'enseigne n'est pas porteuse en soi : c'est le porteur humain qui importe[1048].

On retrouve bien, pour un cas particulier, le rôle rendu à l'élément humain dans la stratégie commerciale et marketing de l'entreprise.

1047 CR groupe de projet du 25/04/91 de l'entreprise H
1048 Id., ibid.

3.2.2. Un travail sur la mise en place de réseaux efficaces de communication

L'entreprise est définie comme "espace d'action et observatoire de l'environnement"[1049]. Cette définition s'analyse de la façon suivante : à tout moment l'entreprise regarde l'environnement, prend des décisions et met en œuvre des actions.

C'est ainsi que l'acte de vente est à la fois :

- la réalisation d'une action
- la récolte d'informations stratégiques
- la transmission de ces informations à l'organisation pour prise de décisions.

Cette analyse nous renvoie au rôle de la fonction commerciale dans la stratégie marketing.

La remontée des informations peut être assurée par tous.

C'est dans cet esprit que sont mis en œuvre les "tableaux de bord de vigilance marketing" qui permettent de réunir un "concentré d'informations panoramiques" pour stimuler la prise de décision.

Les exemples de supports construits pendant l'intervention puis intégrés au tableau de bord de vigilance en sont un exemple.

Le captage de l'information dans les magasins concurrents n'est plus limité aux prix mais à des éléments plus qualitatifs dont les enjeux sont également importants .

Nous pouvons nous reporter aux exemples ci-dessous :

1049 Id., ibid.

Tableau de captage des informations de l'environnement de l'entreprise H

	CONSTAT	APPRÉCIATION
Animation magasin : **- générale** **- thématique**	 - prospectus 1à jours M..... _ aucun	
Ligne de caisses (heure) **- caisses ouverte** **- clients par caisse**	14h30 8 Moyenne : 2 caddies peu remplis	
Décoration magasin : **- générale** **- spécifique** **- affiches**	 rappel prospectus entrée et ligne de caisse affiche promo prospectus	
Accueil magasin : **- propreté** **- micro** **- musique** **- sacs de caisse**	 propre beaucoup d'appels micro pas ou peu de musique oui	
Parking magasin : **- nombre voitures** **- propreté** **- signalisation** **- affiches**	 parking peu rempli M.... jardinage sous chapiteau sur le parking	

Un autre résultat du groupe de réflexion marketing est le travail fait sur la capitalisation et le partage d'informations. C'est ainsi que les actions commerciales réussies ont été formalisées à l'aide de l'outil FOO et réunies dans ce qui a été appelée une Bible d'Actions Commerciales .

L'exemple de l'opération "POITOU NOUVEAU" ci-après en est une illustration :

Extrait de la Bible d'Actions Commerciales de l'entreprise H

FICHE D'ORDONNANCEMENT PAR OPÉRATION - PÉRIODE :
CHANTIER ou OPÉRATION : Poitou Nouveau

ORDRE	Décomposition des actes	Personnes concernées	Temps nécessaires T L T L T L T L T L	Observations	Dates
1	Définition budget	B---------		20 KF	25/09/91
2	Date opération à déterminer	B--------			26/09
3	confirmation sortie vins nouveaux	V----------			27/09
4	ciblage périmètre à contacter	B----------			27/28/09
5	approche coopérative ou viticulteurs	B---------			2/10
6	PLV à définir	B--------			5/10
7	négociation	B----------			27/28/09
8	commandes	B----------			5/10
9	décors (tonneaux, ceps etc...)	V-------			27/28/09
10	définition prix de vente	B-------			5/10
11	élaboration tiré à part	B--------			8/10
12	organisation tombola	B----------			8/10
13	contact CPA NR radio	B---------			4/10
14	listage sélection notables	C----- et C------			4/10
		Total			
		Total T+L			

FICHE D'ORDONNANCEMENT PAR OPÉRATION - PÉRIODE :
CHANTIER ou OPÉRATION : Poitou Nouveau

ORDRE	Décomposition des actes	Personnes concernées	Temps nécessaires T L T L T L T L T L	Observations	Dates
15	passage d'ordre	B------			4/10
16	tirage étiquette, formatage, mise sous enveloppe, envoi	G--------			5 au 12/10
17	information au personnel	B--------			8/10
18	PLV à faire	M------			16/10
19	PLV à mettre en place	L-----			17/10
20	buffet	C------			17/10
21	réception - les diriger - les accueillir - les faire boire - les faire manger	F------- et B------			id id id
22	publi-reportage	NR radio			id
23	photographie	R--------			
		Total			
		Total T+L			

La récapitulation des actions menées dans la fonction marketing-commerciale et de leurs effets est présentée dans le tableau ci-dessous . Il s'agit, par manque d'informations suffisantes, d'une évaluation uniquement qualitative.

Actions mises en œuvres	Évaluation qualitative des effets
* Réflexion sur le rôle du directeur de magasin dans son environnement local	* Meilleure connaissance et définition de l'environnement pertinent
* Mise en place de réseaux efficaces de communication entre magasins et entre branches (lancement d'une bourse aux idées)	* Échanges d'idées et d'informations
* Accent mis sur la remontée d'informations : Mise en place de supports de remontée (cahier de correspondance à la caisse centrale)	* Remotivation du personnel et sensibilisation à l'environnement externe
* Lancement de la Bible d'Actions Commerciales (avec formalisation de la planification programmation d'une action commerciale réussie)	* Gain en temps et en qualité dans la mise en place d'actions commerciales
* Mise en place de dossiers clients et de fiches de suivi	* Apparition d'un langage commun dans l'entreprise
* Sensibilisation au rôle de l'environnement interne dans la diffusion de l'image et du développement commercial de l'entreprise (formation à l'accueil)	* gain d'image
* Fiche d'emploi du temps type pour les vendeurs en magasin	* Gain en qualité de service et d'accueil

Cette prestation a donc un rôle à part dans la réflexion menée sur l'existence d'un marketing "socio-économique" et fut le départ de la "visibilité" de beaucoup de pratiques et de concepts.

3. 3. ÉVALUATION D'UNE SOCIÉTÉ DE CRÉDIT (ENTREPRISE D)

L'intervention socio-économique menée dans cette entreprise de crédit date de 1978 et ne fut pas conduite selon le processus HORIVERT.

Les **actions mises en œuvre**[1050] ont comme but un **projet d'amélioration de la qualité des services par la restructuration des emplois.**

1050 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.

L'intervention a permis de définir trois grands types d'activité :
- l'activité indirecte qui concerne les dossiers destinés à des vendeurs
- l'activité directe qui traite les dossiers demandés par les consommateurs
- les postes périphériques /accueil/standard/suivi des contrats...

Jusque là, le traitement des dossiers était effectué de façon séquentielle. L'intervention socio-économique a permis de construire plusieurs scénarios de réorganisation de l'activité.

Plusieurs scénarios ont été envisagés :

1/ un monôme de traitement des dossiers avec équipe de financement
2/ un binôme de traitement des dossiers avec équipe de financement
3/ un binôme de traitement des dossiers complet avec spécialisation interne des tâches
4/ un trinôme de traitement des dossiers complet avec polyvalence interne limitée
5/ un binôme de traitement des dossiers complet avec polyvalence interne limitée

Le **scénario d'organisation retenu** peut être décrit par les axes suivants:

1/ Le binôme prend totalement en charge l'unité de traitement qu'est le dossier, il est alors responsable du bon accomplissement de l'ensemble des tâches élémentaires nécessaires au traitement du dossier depuis son arrivée à l'agence jusqu'au départ (avec mise en place de délégations).

2/ A l'intérieur du binôme, le travail est auto-organisé : une rotation informelle se mettra en place par rapport aux tâches élémentaires et/ou par rapport aux dossiers.

On propose alors un plan de formation à la polyvalence selon trois axes :
- une formation technique liée à l'activité crédit
- une formation commerciale
- une formation concernant l'organisation du travail administratif (avec, entre autres : la collaboration avec les collègues)

Tout un travail a été fait également sur les relations inter-binômes en cas de surcharge de l'activité ou d'absence.

On observe que la réorganisation des fonctions implique une réorganisation matérielle importante

Le rôle de l'accueil est mis en avant avec développement des missions :
- d'information sur l'organisation de l'affectation des clients
- de réponse en première instance qui est rendue possible par une formation suffisante à l'activité de crédit et aux spécialités de la société.

3/ Enfin, une réflexion et une proposition ont permis d'aboutir à un plan de communication interne qui pivote autour de l'attaché administratif de direction (circulation de l'information au sein de l'agence) avec développement de deux fonctions :
- l'apprentissage du personnel (par exemple : savoir traiter les cas difficiles)

- le rôle de filtre entre personnel et direction

On assiste donc à une redéfinition du poste d'attaché administratif de direction . Le chef d'agence est réaffirmé dans son rôle commercial et relationnel.

L'action fut ensuite reprise et étendue comme organisation type à l'ensemble des agences de la société[1051]

Nous pouvons dresser le bilan qualitatif suivant :

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative de leurs effets
* développement du rôle commercial du chef d'agence * Mise en place d'un pilotage commercial plus rigoureux (procédures)	* Développement commercial
* Délégation de crédit aux employés	* Meilleur service, meilleur accueil
* Réorganisation des locaux	* Réduction des délais d'attente
* Mise en place polyvalence administratif - commercial	* Meilleure productivité

3.4. ÉVALUATION D'UNE ENTREPRISE DE LA MÉTALLURGIE (ENTREPRISE C)

Il existe très peu d'allusion au commercial dans les évaluations menées chez C[1052], on retiendra essentiellement :

* que le commercial s'est toujours tenu à l'écart de l'intervention et particulièrement n'a jamais eu de CAPN sauf le personnel de l'administration commerciale (qui renforce la ségrégation déjà observée)

* qu'on aborde le sujet par le biais de l'amélioration de la qualité et des délais

* que des TDBP ont été mis en place dans le service commercial, on y recense :

- des objectifs strictement individuels de création de potentiel comme par exemple : "le suivi des offres", "la détermination du prix de marché" ou la "formation d'une personne pour les

1051 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.

1052 Nous nous appuyons sur les documents 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 ; BONNEFOND Philippe, DEMODE Marie Cécile. *Implantation d'un système socio-économque 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.

remises documentaires"

-des objectifs communs évalués individuellement comme l'amélioration du service au client

Nous avons déjà présenté un TDBP de cette entreprise. Par contre, un autre effet direct est la mise en place d'une direction commune à la production et au bureau d'études, ceci pour mieux concilier les contraintes réputées opposées de la production et du service commercial.

Une autre action de rapprochement entre ces deux entités a été la mise en place d'une procédure pour mieux répondre aux demandes de devis pour les produits forgés. Une action notable est la sensibilisation de la production au client par l'affichage des produits fabriqués par l'atelier en position d'utilisation.

Le résultat principal de l'ensemble de ces actions est une réduction importante des délais : l'évaluation[1053]a pu mettre en avant la réduction d'un coût d'opportunité de 13 mF grâce à la réduction des retards profonds.

L'évaluation des effets des actions menées est synthétisée dans le tableau suivant :

actions mises en œuvre	Évaluation qualitative des effets	Évaluation quantitative des effets	Évaluation financière des effets
* Modification de l'organigramme avec intégration dans la même direction de la production et du bureau d'études	*sensibilisation à l'enjeu de la 3C entre production et bureau d'étude sur le développement		
* Mise en place d'une procédure pour répondre plus rapidement aux demandes de devis pour les produits forgés	* Meilleure qualité des devis	* Réduction des délais de remise de devis	
* Affichage du produit fabriqué en position d'utilisation dans les ateliers	* Sensibilisation au client		
* Réduction des délais	* "L'amélioration des délais est significative et a permis de passer d'un indice de réalisation des délais de 50 à 75% avec réduction considérable des retards profonds"[1054]	* "la non-réduction des délais aurait entraîné un manque à gagner de 10% par an sur les ventes"[1055]	* Évaluation financière : 13 000 000 FF de coût d'opportunité [1056]

1053 BONNET Marc, BECK Emmanuel. *Evaluation des Contrats Performance Plus par la direction et l'encadrement d'une entreprise de métallurgie*. op. cit.

1054 Id., ibid.

1055 Id., ibid.

1056 Id., ibid.

3. 5. ÉVALUATION D'UNE SOCIÉTÉ D'ASSURANCES (ENTREPRISE E)

L'intervention socio-économique menée au sein de l'entreprise E comportait des diagnostics puis des projets d'innovation socio-économique conduits dans trois bureaux et deux délégations régionales et un au siège

Ce sont ces projets que nous retiendrons pour notre analyse d'évaluation.

Les objectifs étaient :

- **dans les bureaux** : l'**acquisition de nouveaux clients et la fidélisation des sociétaires** avec une meilleure qualité du service et une réduction des coûts.

- **dans les directions régionales** : une **amélioration de la communication-coordination-concertation** avec les bureaux

Il s'agissait, comme on peut le constater, d'objectifs très centrés sur la fonction marketing-commerciale.

Du point de vue marketing, on peut recenser les produits d'interventions suivants :

Tout d'abord, une **"boîte à outils"** du "chargé de fonction sinistre" qui utilise les outils du diagnostic, et met en avant :

* l'interaction entre vente et le service après vente
* la polyvalence entre accueil et gestion

On en trouve un extrait en annexe.

Le second "produit" que nous retiendrons est un **inventaire d'outils de pilotage pour le développement commercial**. Il s'agit en fait de la mise au point d'un module visites des chargés de mission.(poste à forte densité commerciale) avec comme thèmes :

* La **formation commerciale intégrée**
* La **gestion du temps d'une fonction commerciale** avec la proposition d'une grille d'emploi du temps type de la fonction avec aide à la plannification-programmation à partir de la grille d'auto analyse du temps et de l'élaboration de la nomenclature des activités

* L'**amélioration de la communication-coordination-concertation** dans les services commerciaux avec les axes suivants :

- l'organisation des réunions et des rendez vous programmés avec ordre du jour et comptes rendus
- la communication et l'affichage des programmes de travail et des résultats
- la préparation et l'exploitation des réunions
- la proposition d'affichage de plannings muraux et l'affichage des indicateurs d'activité indiquant les performances du bureau et les priorités d'action.

* Les **visites des chargés de fonction** avec :

- accent mis sur la préparation et l'exploitation de la visite (sont proposés des documents types de préparation...)
- mise en avant des **maillages des visites** : la visite n prépare la visite n+1 (avec importance de la diffusion des comptes rendus et le recensement des destinataires)
- mise en avant du rôle du chargé de fonction de "vecteur d'informations ascendantes et descendantes"

* Le **Plan d'Actions Prioritaires commercial** construit à partir :
- de la stratégie de la société
- du diagnostic des dysfonctionnements de l'unité

dans l'exemple donné, on retrouve comme objectifs :
- l'implication du personnel dans la réalisation des objectifs Production
- la hausse de la fréquentation de l'antenne Y
- la polyvalence totale au guichet
- la diminution des délais de règlement

* L'**organisation du travail commercial stimulante** déclinée en quatre points :
- le suivi de l'activité par des indicateurs de pilotage
- le pilotage des files d'attente par l'hôtesse
- une gestion par portefeuilles des sociétaires
- la mise en place et le suivi d'objectifs personnalisés

et la proposition d'une maquette de TDBP d'une fonction commerciale (nous en présentons des extraits en annxes).

En conclusion, on peut noter que l'intervention avait amené les chercheurs à préconiser une réorganisation de l'activité commerciale selon la gestion par **portefeuilles clients.** Tous les contrats et tous les sinistres d'un même sociétaire étaient alors gérés par une même personne. Les avantages attendus étaient :

* un ciblage plus facile des actions commerciales
* une motivation accrue du personnel grâce à un travail plus stimulant

Nous devons convenir que cette organisation a été depuis abandonnée, selon le directeur régional rencontré lors de notre évaluation : elle ne garantissait pas des délais de réponse au client suffisamment courts Le délai ayant été considéré comme plus important que la personnalisation de la relation , le traitement par lots avait été repris. Nous sommes amenée à penser que d'autres évolutions peuvent apparaître.

Une autre action mise en place après le départ de l'ISEOR a été la décentralisation des budgets marketing dans les directions régionales, aboutissement du processus d'autonomie mis en place lors de la recherche-intervention socio-économique.

La synthèse de l'évaluation qualitative des actions mises en œuvre est la suivante :

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative de leurs effets
* Dispositifs de 3C entre direction régionale et bureaux	* Renforcement de la cohésion et de la synchronisation entre bureaux et direction régionale * Position de relais actif pour la direction régionale entre le siège et les bureaux
* sensibilisation et formation à l'accueil	* Amélioration de la gestion de l'accueil et meilleures relations avec les sociétaires
* Procédure de gestion des files d'attente	* Raccourcissement des délais de service
* Mise en place de la polyvalence commercial/administratif	* Meilleure qualité du service et gains de productivité
* Construction d'une "boîte à outil" de développement commercial	* Développement commercial et sensibilisation à la fonction marketing-commerciale
* Formation commerciale	* Meilleure maîtrise du conseil extérieur
* Sensibilisation aux stratégies commerciales locales	* Décentralisation des budgets marketing en Directions Régionales (après le départ de l'ISEOR)

3.6. ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE D'INFORMATIQUE (ENTREPRISE B)

La recherche intervention avait comme objectif la structuration des méthodes de travail de l'équipe de direction.

Nous avons déjà analysé la mise en place de TDBP avec la sensibilisation à l'environnement externe dans des fonctions de production. Ainsi, on retrouve :

* dans le TDBP d'un chef de section technique un indicateur sur le "nombre d'incidents de livraison par le service approvisionnements aux clients"

* dans le TDBP du chef de service technique, les indicateurs de gestion externe suivants
- "étude de marché sur les besoins en ticketing"
- "temps passés sur des produits non vendables"
- "respect des délais de livraison aux clients"
- "analyse du portefeuille de commandes clients"
- "nombre de nouveaux clients"
- "liste des propositions faites (client, produit, date...)
- "nombre d'affaires abandonnées"
- "nombre d'affaires perdues"

D'autres actions dénotent une sensibilisation à la fonction commerciale-marketing de l'activité. C'est le cas de la création d'une cellule marketing au siège qui est apparue pendant la

recherche-intervention et l'allocation de temps à la fonction marketing par des directions opérationnelles. C'était déjà la mise en œuvre de nos propositions de décentralisation de la fonction marketing.

Une autre prise de conscience que nous avons constatée est la formation au commercial des techniciens de maintenance.

Nous pouvons résumer ces actions et leurs effets dans le tableau ci-dessous :

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative de leurs effets
* Implantation des TDBP dans toute l'organisation	* Apparition d'un langage commun à toutes les filiales de commercialisation malgré l'éclatement géographique (dans toute l'Europe et même l'URSS)
	* Création d'une cellule marketing au siège
*Sensibilisation à la fonction commerciale-marketing	* Allocation de temps à la fonction marketing par les directions opérationnelles
* Formation commerciale des techniciens de la maintenance (après le départ de l'ISEOR)	* Prise de conscience du rôle du service (maintenance) et de l'impact du technicien dans le développement commercial

3.7. ÉVALUATION D'UNE ENTREPRISE DE CHAUDRONNERIE (ENTREPRISE G)

L'évaluation portera sur l'action globale menée à G, à savoir la mise en place de groupes autonomes dans un atelier puis la généralisation à l'établissement

L'évaluation menée[1057] donne peu d'éléments sur le commercial ou le marketing et porte sur :

- la réduction de l'absentéisme
- le progrès des compétences
- un travail enrichi pour la maîtrise
- un système de communication développé
- des actions de formation-information pour le personnel
- la mise en place d'outils de suivi et d'évaluation (mise en place de tableaux de bord auprès de l'ingénieur responsable).

1057 BARTOLI Anne. *Actions d'innovation socio-économique dans des entreprises industrielles. Analyse de la phase de généralisation et méthodologie du pilotage.* Thèse de doctorat en sciences de Gestion sous la direction de Henri SAVALL , Novembre 1983, 272 p.

En ce qui concerne le domaine du marketing, on note :
* un net progrès dans la qualité des produits
* une sensibilisation au client

Ce qui donne lieu à la synthèse suivante :

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative de leurs effets
* Mise en place de groupes autonomes de production * Implantation de dispositifs de 3C interne	* amélioration de la qualité des produits * sensibilisation au client

3.8. ÉVALUATION D'UNE GRANDE ENTREPRISE DE LA RESTAURATION DE LUXE (ENTREPRISE A)

L'intervention socio-économique menée dans cette entreprise était encore en cours quand nous avons cherché à en tirer les premières évaluations. Elle sont déjà conséquentes et pleines de promesses quant à leurs développements futurs.

Nous avons retenus les actions groupes de projet suivantes :

3.8.1. Le projet Direction

Il se déroula de Juin à Novembre 1991 en quatre séances d'une journée (groupe restreint/ groupe plénier). Ce groupe s'est particulièrement axé sur la recherche de solutions afin d'améliorer la synergie entre les différentes composantes de l'activité, particulièrement entre la R&D et le marketing et entre le service commercial et la production

Il s'est également centré sur l'édition d'un catalogue afin d'améliorer la communication de l'entreprise et de faciliter le travail des commerciaux.

Nous pouvons faire la synthèse qualitative ci-dessous :

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative des effets
* Mise au point d'un catalogue * Action pour une planification de la recherche neuf mois à l'avance * Développement de la concertation pour rechercher la cohérence des menus et des produits	* Gain d'image * Meilleure information sur l'innovation, particulièrement pour les commerciaux * Développement synergie traiteur-réception et restaurants

3.8.2. Le projet Boutique N.

Il fut conduit de fin 1992 à Juin 1993 sur quatre journées C'est un projet à forte densité commerciale

Ces objectifs étaient :

- développer la qualité du service et l'agressivité commerciale
- améliorer l'organisation
- accroître le professionnalisme (développement des relations clients/fournisseurs internes et externes)
- définir et organiser le pilotage hiérarchique par des outils et des dispositifs de management

Il s'est centré sur le développement de la coopération avec la production, l'affirmation d'une véritable politique de ressources humaines basée sur la formation et la polyvalence des salariés et la mise en place d'une politique de communication interne .

L'évaluation quantitative de groupe de projet de la boutique N. a été faite par la directrice en ces termes : "le résultat est passé de -136% à +0,86%"[1058]

Les actions menées et leur évaluation qualitative sont résumées dans le tableau ci-dessous

1058 CR du groupe de projet du 29/06/93

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative des effets
* la mise en place d'un indicateur permettant de relever les erreurs de livraison ou de commande	* Moins d'erreurs de livraison
* la remise à plat de la procédure d'achat	* Meilleur service
* l'aide de la production pour la décoration des vitrines (proposition de 3 ou 4 vitrines types)	* gain d'image
* l'affirmation de la polyvalence : vente / installation / mise en rayon	
* la création d'une bible de rayon	* unification des pratiques et des comportements
* le parrainage des nouveaux vendeurs	* un meilleur service
* la création de fiches de composition des plats de base	* un meilleur conseil
* le développement du rôle de manager des responsables de boutiques	* une meilleure ambiance (ressentie par le client)
* le travail sur la diffusion des informations dans la société	* développement d'un langage commun
* le travail sur les plannings	* meilleure gestion de l'affluence : moins d'attente pour le client
* la mise en place de polyvalence entre rayons	
* la mise en place de "flash info" pour la 3C interne aux boutiques	
* la mise au point des rubriques de la grille de compétences des différents personnels d'une boutique (principe d'une grille unique pour toutes les boutiques de la société)*	* gestion du personnel unifiée, **image de marque homogène**

3.8.3. Le projet Boutique P.

Un de ses objectifs était la définition des types de prestations, qualité de l'accueil et du service client

Il a déjà connu une évaluation d'expert approfondie dont nous présentons un extrait ci-dessous et l'intégrité en annexe.

Nous noterons que le résultat de cette balance économique est positif pour un montant de 830 kF (en 1992). De façon qualitative , le bilan est résumé dans le tableau ci-après.

Les effets les plus notables tiennent dans un meilleur service au client avec reconfiguration des locaux et redéfinition de l'organisation du travail.

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative des effets
Boutique	
* reconfiguration des locaux	* meilleur accueil et réduction du temps d'attente
* mise en place d'un "journal de bord"	* meilleure communication interne et meilleur service au client
* mise en place d'un auto contrôle qualité	* meilleure qualité du service
Restaurant de la boutique	
* reconfiguration des locaux	* meilleur service et réduction du temps d'attente
* redéfinition de l'organisation du travail	* meilleur service
* définition des critères d'"un bon service" (en annexe)	* développement de la sensibilité commerciale

3.8.4. Le projet Restaurant

Il eut lieu de fin 1991 à mi 92 en quatre séances d'une journée.

Le projet s'est centré sur la reconquête de la clientèle. Pour cela, des actions d'amélioration du service et de l'accueil ont été mises en place. Elles ont essentiellement portées sur l'amélioration de la communication interne et externe du restaurant. Un changement notable avec un impact direct sur le client a été la remise à plat du mode rémunération et l'abandon de la rémunération aux 15% qui avait tendance à alourdir les notes.

Les différentes actions mises en place et leurs effets, évalués qualitativement sont dans le tableau de synthèse ci-dessous :

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative des effets
* formation de l'hôtesse à un rôle plus commercial	* meilleure qualité de l'accueil
* la responsabilisation des maîtres d'hôtel dans la personnalisation du service/ dans la gestion du matériel et des produits	* meilleur service * réduction des pertes de matériel
* la mise au point d'un grille d'indicateurs d'un bon service	
* la nouvelle communication médiatique	* arrivée de nouveaux clients
* la modification des jours d'ouverture du restaurant	* arrivée de nouveaux clients
* dispositifs 3C entre traiteur et restaurant	* développement de la synergie entre traiteur et restaurant
* la remise à plat de la rémunération à 15% (qui augmente l'addition du client : avec comme exemple les sommeliers qui poussent à la vente)	* Meilleur service, addition moins lourde

Nous illustrons le souci du service au client avec la "charte" rédigée à l'issue d'un groupe de projet d'un restaurant :

Charte d'un bon service de l'entreprise A

CRITÈRES D'UN BON SERVICE

PRINCIPE DE BASE :
Le travail de la salle, c'est s'assurer du bonheur du client

1/ Les hommes

a - tenue vestimentaire correcte
- aspect corporel propre et rassurant

b - état d'esprit (interne)
- respect mutuel -solidarité entre collaborateurs

c - comportement (vis-à-vis du client) :
à bannir : arrogance, servilité, obséquiosité
à prescrire : gentilesse, soutire, élégances

d - compétences :
assimilation des mécanismes ou procédures du service
connaissance des produits proposés
langues étrangères
aisance dans le dialogue avec le client

e - intérêt porté au client :
reconnaissance du client, de ses habitudes, de ses manies
respect : ordre de préséance
composition d'une salle : savoir placer les clients

2/ Les actions :

a - bonne mise en place : salle +arrières
b - qualité de l'environnement :
propreté des locaux, du mobilier, du matériel
température agréable, fleurs en bon état
c - déroulement des prestations, en silence et avec discrétion
- apéritif, amuse-bouche, pain, beurre
- attente entre les repas
- addition
d - qualité des plats servis
e- anticipation du désir du client

3.8.5. Le projet Cuisine Chaude

Il s'est déroulé de fin 91 à Mai 92 en quatre journées

Il a de forts effets dans le domaine marketing-commercial même s'il est issu d'un service de production. Les réalisations les plus intéressantes sont la mise en place de dispositifs de communication-coordination-concertation entre le service de production "cuisine chaude" et les commerciaux de façon classique, avec des réunions par exemple ou, de façon plus innovante, comme l'intégration quelques heures ou quelques jours des commerciaux au service pour mieux comprendre son fonctionnement et ses contraintes.

Une autre réflexion s'était centrée sur le suivi d'un circuit de création d'un produit : nous pouvons l'illustrer avec le schéma suivant[1059] :

Le tableau ci-après reprend l'ensemble de ces actions :

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative de leurs effets
* Mise en place de dispositifs 3C avec les commerciaux	* développement commercial
* étude du circuit commande de la commande à la production	* développement commercial

3.8.6. Le projet Réception

Il a démarré en Juillet 1992 et s'est déroulé en quatre séances jusqu'en décembre 1993 Il fut le lieu de nombreuses réflexions et mises en œuvre centrées sur la fonction commerciale.

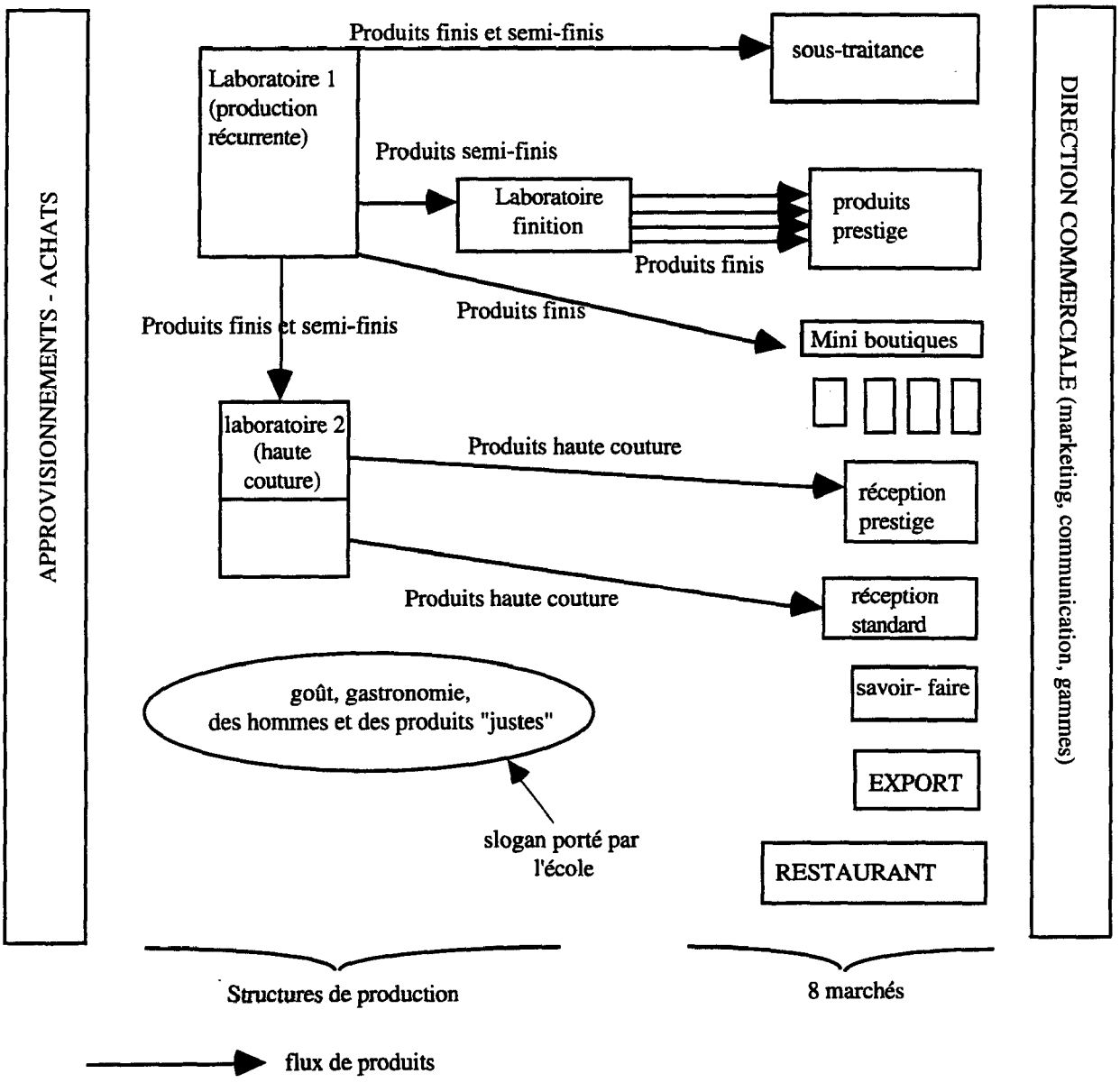
L'effet le plus notable du groupe de projet est la réorganisation complète de l'activité commerciale A la suite du diagnostic qui décelaient de graves dysfonctionnements, une organisation dite en "bulles" a été implantée.

Cette organisation abandonne le principe de portefeuille de clients qui induisait trop de comportements individuels comme le montrait le diagnostic et diffusait une très mauvaise image de marque aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Elle s'appuie sur le portefeuille de produits associé à des marchés désignés à chacun des commerciaux.

1059 CR groupe de projet réception 28/10/93

Cette nouvelle organisation est représenté par le schéma ci-dessous[1060] :

Figure 115 : nouvelle organisation commerciale de l'entreprise A à l'issue de l'intervention socio-économique



1060 CR groupe de projet restreint 27/10/94

Cette nouvelle organisation s'appuie sur une direction commerciale qui supervise l'ensemble de la société, le pouvoir étant détenu par les opérationnels. Il s'agit d'une organisation des marchés basée sur une structure matricielle puisque les unités ont des relations transversales entre elles.

L'objectif est à terme que la future direction commerciale regroupe l'actuelle direction commerciale, la direction marketing et la direction communication.

Le groupe de projet a également travaillé sur la capitalisation des services proposés comme le montre l'outil suivant intitulé "check list d'un repas test".

Check list d'un repas test à l'entreprise A

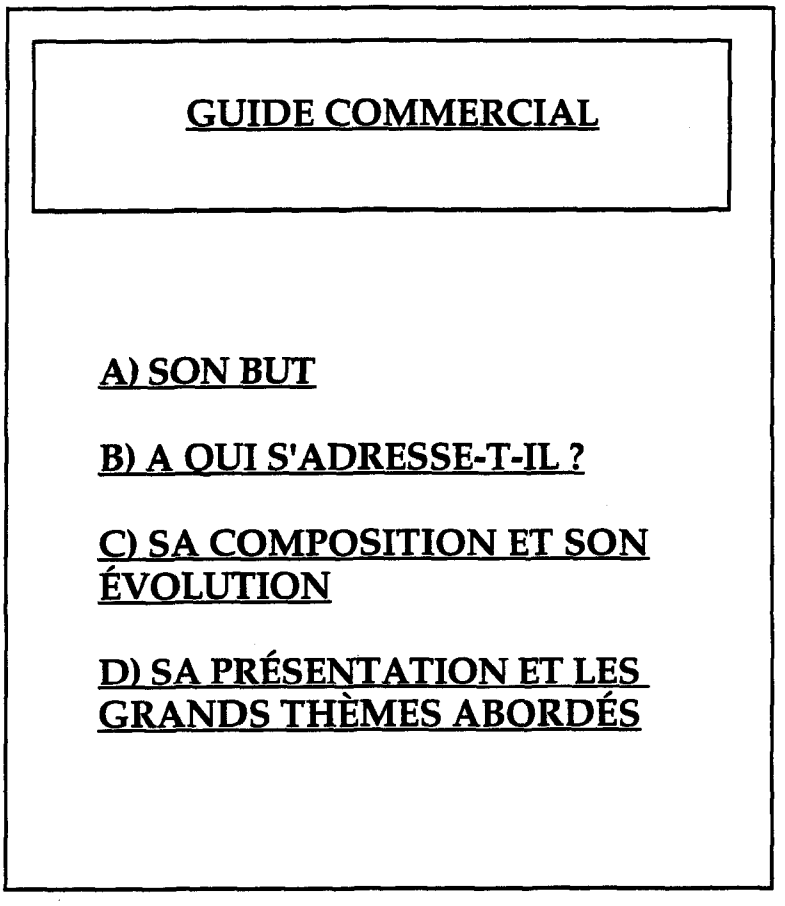
CHECK LIST D'UN REPAS TEST		
ACTIONS		MOYENS
1. Réservation du site	**téléphone**	confirmation date/horaire nombre de personnes nom salon référence du client
2. Passation de la commande	**téléphone**	concertation éventuelle avec les chefs du salé et du sucré sur les détails de la commande
	informatique	saisie des postes nourriture et boissons avec commentaires
	manuscrit	commande du personnel
	télécopie	commande du matériel si sous-traitance
3. Renseigner le site des détails complémentaires	**télécopie**	divers (fleurs)
	télécopie	envoi d'un document important : 1/ date, heure arrivée nom du client nombre de personnes nom des participants (accueil) salon retenu 2/ composition des menus et détails boisssons

		3/ détails matériel nécessaire (copie liste si sous-traitée) 4/ personnel prévu (copie feuille de commande) 5/ détails des points divers
4.	**téléphone**	contrôle que l'action 3 bien enregistrée et bien comprise par site
5.		" jour J" une demi-heure avant l'arrivée des invités : contrôle et briefing avec le personnel
6	**manuscrit**	analyse du repas avec le personnel : cuisinier et M.H. et établissement livret test pour transmission à la production

Le groupe de projet a permis l'élaboration d'un "guide commercial" destiné à présenter l'entreprise aussi bien à l'environnement interne qu'à l'environnement externe de l'entreprise.

Nous en présentons la maquette ci-dessous :

Extrait du guide commercial de l'entreprise A



A) SON BUT :
OUTIL DE COMMUNICATION INTERNE

Permettre à tous les commerciaux ou personnes en contact avec la clientèle de maîtriser les mêmes informations sur l'historique de la maison d'une part et de posséder des bases de travail identiques pour la composition des différentes prestations concernant les réceptions (cocktail, buffet, repas assis...) d'autre part.

Son intérêt de formation identique pour tout le monde permettra de diffuser la même image à l'extérieur.

B) A QUI S'ADRESSE-T-IL ,
SA DIFFUSION ?

Il sera un outil pour tous les commerciaux des différents départements et sera diffusé ainsi :

- Réceptions : 1 exemplaire par bulle commerciale

- Restaurants : 1 exemplaire par restaurants

- Boutiques : 1 exemplaire par boutique

C) SA COMPOSITION ET SON ÉVOLUTION

Ce guide sera une source d'informations.
Nous trouverons dans sa composition une grande partie des réponses aux questions que peut se poser un commercial par rapport à l'émaboration d'une prestation commerciale :

* Combien de pièces je prévois pour un cocktail de 18 h à 20 h ?

* Combien de bouteilles de champagne pour 120 personnes ?

* Quel vin à conseiller pour ce menu ?

* Un office est-il nécessaire ?

* Quelle dimension de nappes pour une table de 120 de diamètre ...

Son évolution sera permanente. Pour cette raison, cet outil de communication se doit d'être très souple d'utilisation et se présenter sous forme de classeur afin de se laisser la liberté, à tous moments, de modifier ou d'insérer de nouvelles données.

D) LES GRANDS TH ÈMES ABORDÉS

La société en 1993, son historique, sa structure

Le rôle et la fonction du conseiller commercial

La composition des différentes formules :
- repas assis, buffets, cocktails, goûters, brunchs...

Les boisssons

- association entre mets et boissson
- estimation des quantités
- la carte des vins

Le matériel, les livraisons
Le personnel
Les taxes
Les repas tests. Pourquoi et comment ?

La prospection

L'importance du fichier

La presse et son utilisation

Coment trouver une salle de réception dans Paris ?

Conseils généraux

Enfin, le groupe de projet "Réceptions" a beaucoup travaillé sur une meilleure coordination entre le production et le service commercial. Nous avons vu les dispositifs de réunions et de concertation.

Une autre piste de réflexion était la création d'une fiche synthétique de suivi des services proposés pour mieux maîtriser le prix de revient et la marge dégagée par service vendu. Cette préoccupation nous paraît très révélatrice des nouvelles pratiques marketing et commerciales.

Nous retiendrons en dernier lieu la définition du profil du bon commercial, elle peut être schématisée comme ci-dessous[1061] :

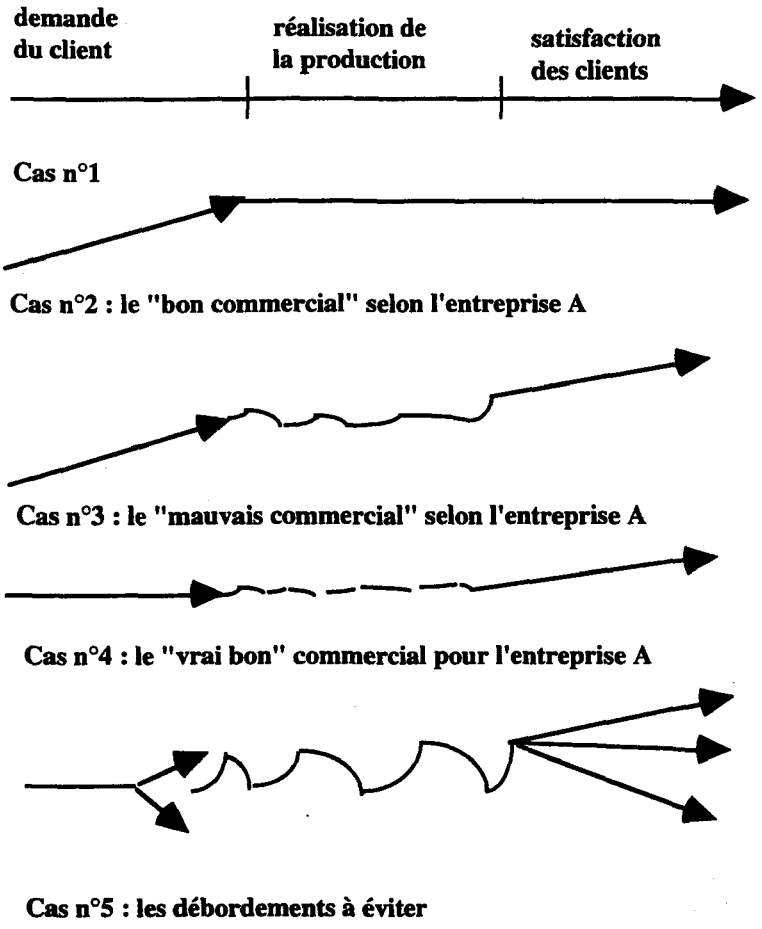


Figure 116 : Réflexion sur le profil des commerciaux dans l'entreprise A

Les schémas sont structurés en trois séquences :

- la demande du client
- la production
- la réalisation du service avec la satisfaction du client

1061 CR groupe de projet réception du 8/07/93

* le cas n°1 est le cas idéal mais il n'existe pas dans le métier. Il est générateur de rentabilité

* le cas n°2 illustre la conception du bon commercial dans l'entreprise A:
- le client exprime une demande avec de fortes attentes
- la production ne subit pas de perturbations pour réaliser les produits demandés
- suite à la réalisation, le client est plus ou moins satisfait
Il pose le problème de la satisfaction du client.

* le cas n°3 désigne la conception du mauvais commercial pour la société A
- le client formule une demande, le commercial conçoit un "plus" pour répondre à cette demande
- la production subit des perturbations (schématisées par les vagues) car la demande est différente du catalogue produits
- le client est très satisfait à l'arrivée.
Ce cas est dangereux car le coût de l'opération n'est pas connu : il conduit souvent à des ventes à perte.

Il faut donc atteindre le profil n°4 dans lequel :
- la demande est prise en compte
- la production peut adopter une certaine flexibilité
- le client est satisfait
- l'entreprise dégage de la rentabilité.

Le cas n°5 illustre les débordements à éviter dans l'option a le commercial se fait plaisir, dans l'option b , il comprend mal la demande formulée par le client.

Ceci nous revoie à une meilleure connaissance des coûts des produits vendus et du process de production et à une définition du commercial où nous retrouvons plusieurs éléments déjà évoqués. Le commercial est "gestionnaire de son affaire, pilote de son produit et évaluateur de la satisfaction du client"[1062].

Nous pouvons synthétiser l'ensemble de ces actions et de leurs résultats par le tableau ci-dessous :

1062 donnée par HS in CR groupe de projet Réception du 8/07/93

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitative des effets
* Implantation d'une nouvelle organisation structurée en "bulles". La bulle abandonne le portefeuille clients au profit du portefeuille produits avec diversification des marchés pour chacun des commerciaux. * Définition du profil du bon commercial * nouveau dispositifs de réunions dont certaines regroupent administratifs et commerciaux * création d'un "guide commercial" * mise en route d'une fiche de suivi pour mieux maîtriser le prix de revient et la marge * création de fiches par produit et par prestation	* réduction des tensions et des comportements de concurrence interne * rationalisation des actions commerciales * resynchronisation et enracinement des commerciaux dans l'entreprise * meilleure synergie d'où meilleur service au client * diffusion d'une même image en interne et en externe * mise en place de nouvelles pratiques commerciales

3.9. L'ÉVALUATION F.

Nous avons retenu les actions de projet comme actions d'innovation :

* Projet Région Commerciale A
* Projet Région Commerciale B
* Projet filiale : unité de production

Les résultats observés dans la fonction commerciale-marketing[1063] sont les suivants :

On relève d'abord des actions sur la qualité des produits qui permettent une réduction notable des retours pour produits non conformes.

On observe aussi une amélioration notable de la "productivité commerciale", notion actuellement très importante mais qui, comme l'a montré l'exemple de l'entreprise A ne l'a pas toujours été et a conduit aux dérives que l'on vient de décrire.

Nous avons synthétisé dans le tableau suivant les éléments intéressant plus directement la fonction marketing-commerciale et issus d'évaluations menées à l'issue des groupes de projet cités.

1063 : à partir des documents 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. ; 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. ; BOTRINI Pascale. *Evaluation de la politique sociale d'une PMI agro-alimentaire performante.* rapport ISEOR, septembre 1988, 104 p.

Actions mises en œuvre	Évaluation qualitatives de leurs effets	Évaluation quantitative de leurs effets	Évaluation financière de leurs effets
* Actions en production d'amélioration de la qualité des produits	* Meilleure qualité des produits	* Diminution du taux des produits repris enregistrée par les services commerciaux de -0,3%	* Gain financier de 680 000 F88
* Groupes de projet en régions commerciales	* Diminution du nombre des saisies de commandes * réduction du temps passé quotidiennement à la gestion des vendeurs * réduction du nombre de documents transmis aux régions (temps de préparation, coût de diffusion, temps de prise de connaissance) * meilleure homogénéité (en 1987) entre l'amélioration du fonctionnement interne et les actions marketing externe	* accroissement du ratio CA/effectif entre 1986 et 1985 : Janvier : +33% Février : +36% Mars : +47% Avril : +44,8% * taux de marge brute soit : $\frac{\text{CA-achats}}{\text{CA}}$ passe de 58% en 1986 à 62% en 1987.	* Non évalué

Nous ferons une évaluation beaucoup plus approfondie de cette entreprise où, déjà, en 1987, on observait : "une homogénéité entre l'action d'amélioration du fonctionnement interne et les actions de marketing externe". Elle est selon nous l'organisation qui présente la plus grande maturité en terme de maîtrise du management socio-économique et qui a été le plus loin dans l'innovation de pratiques commerciales et marketing.

Nous allons proposer un tableau synthétisant l'ensemble de ces évaluations .

Tableau récapitulatif de l'évolution de la fonction marketing commerciale des neuf entreprises

Actions mises en oeuvre	Évaluation qualitative des effets	Évaluation quantitative et financière des effets
* Enracinement du marketing dans l'organisation par maillage (équipe de direction et directions régionales et département marketing avec FDV)	* remotivation de la FDV	* diminution du turn over : hypothèse : diminution de 7 % du turn over (estimation du surcroît estimé) * diminution du coût de recrutement et de la formation à l'embauche soit : 231 kF
* Nouvelle organisation de la FDV pour améliorer les dysfonctionnements liés à la Distribution	* Moins de rupture de livraisons et de livraisons en plusieurs fois	* hypothèse : moins 30% : réduction de : 40kF X30%X7DR soit 84 kF
* Acquisition de réflexes d'exploitation des produits existants	* Baisse de la cannibalisation en linéaires	* Réduction des baisses des ventes dues à cette cannibalisation (coût d'opportunité)
* Implication des Régions Commerciales dans l'élaboration de la stratégie marketing	* Remotivation des commerciaux, stratégie plus proche des "réalités terrain"	* Non évaluée
* Mise en place d'une biscuithèque	* Meilleure connaissance des produits de la société et de la concurrence	* non évaluée
* Mise en place de panels de consommateurs dans les usines	* Sensibilisation des producteurs à leurs produits et à leur statut de consommateurs	* suppression de la recherche de minitel : (22h par an et par personne) :gain : 5 kF88 (2 personnes concernées)
* Mise en place d'un nouvel équipement informatique avec micro ordinateurs portables pour les vendeurs et adaptation des outils de gestion commerciale	* hausse de la réactivité, fiabilité de la remontée des informations, remontée et traitement de l'information en temps réel	* suppression de la recopie du minitel (1 H par semaine pour 70 personnes) : gain : 357 kF 88 * suppression de la recherche d'un téléphone (2 H par semaine et par personne) : gain : 714 kF 88 * disparition de l'exploitation manuelle d'états informatiques : gain minimal :18 kF88 (suivi manuel des têtes de gondole) + 9 kF88 (suivi produit) + 95 kF88 (PAC) * réduction du temps passé en administration commerciale (hypothèse : moins 50%) : gain : 102 kF 88 X 50% = 61 kF88d'efficacité :
	* Remotivation des vendeurs	* gain d'efficacité : hypothèse : + 25% soit : 800 kF88 X 25% = 200 kF88

Actions mises en oeuvre	Évaluation qualitative des effets	Évaluation quantitative et financière des effets
* Réflexion sur le rôle du directeur de magasin dans son environnement local * Mise en place de réseaux efficaces de communication entre magasins et entre branches (lancement d'une bourse aux idées) * Accent mis sur la remontée d'informations : Mise en place de supports de remontée (cahier de correspondance à la caisse centrale) * Lancement de la Bible d'Actions Commerciales (avec formalisation de la planification programmation d'une action commerciale réussie) * Mise en place de dossiers clients et de fiches de suivi * Sensibilisation au rôle de l'environnement interne dans la diffusion de l'image et du développement commercial de l'entreprise (formation à l'accueil) * Fiche d'emploi du temps type pour les vendeurs en magasin	* Meilleure connaissance et définition de l'environnement pertinent * Échanges d'idées et d'informations * Remotivation du personnel et sensibilisation à l'environnement externe * Gain en temps et en qualité dans la mise en place d'actions commerciales * Apparition d'un langage commun dans l'entreprise * gain d'image * Gain en qualité de service et d'accueil	* Non évaluées
* développement du rôle commercial du chef d'agence * Mise en place d'un pilotage commercial plus rigoureux (procédures) * Délégation de crédit aux employés * Réorganisation des locaux * Mise en place polyvalence administratif - commercial	* Développement commercial * Meilleur service, meilleur accueil * Réduction des délais d'attente * Meilleure productivité	* non évaluées

Actions mises en oeuvre	Évaluation qualitative des effets	Évaluation quantitative et financière des effets
* Modification de l'organigramme avec intégration dans la même direction de la production et du bureau d'études * Mise en place d'une procédure pour répondre plus rapidement aux demandes de devis pour les produits forgés * Affichage du produit fabriqué en position d'utilisation dans les ateliers * Réduction des délais	* Meilleure qualité des devis * Sensibilisation au client * "L'amélioration des délais est significative et a permis de passer d'un indice de réalisation des délais de 50 à 75% avec réduction considérable des retards profonds"	* Réduction des délais de remise de devis * "la non-réduction des délais aurait entraîné un manque à gagner de 10% par an sur les ventes" Évaluation financière : 13 000 000 FF de coût d'opportunité
* Dispositifs de 3C entre direction régionale et bureaux * sensibilisation et formation à l'accueil * Procédure de gestion des files d'attente * Mise en place de la polyvalence commercial/administratif * Construction d'une "boîte à outil" de développement commercial * Formation commerciale * Sensibilisation aux stratégies commerciales locales	* Renforcement de la cohésion et de la synchronisation entre bureaux et direction régionale * Position de relais actif pour la direction régionale entre le siège et les bureaux * Amélioration de la gestion de l'accueil et meilleures relations avec les sociétaires * Raccourcissement des délais de service * Meilleure qualité du service et gains de productivité * Développement commercial et sensibilisation à la fonction marketing-commerciale * Meilleure maîtrise du conseil extérieur * Décentralisation des budgets marketing en Directions Régionales (après le départ de l'ISEOR)	* non évaluées

Actions mises en oeuvre	Évaluation qualitative des effets	Évaluation quantitative et financière des effets
* Implantation des TDBP dans toute l'organisation *Sensibilisation à la fonction commerciale-marketing * Formation commerciale des techniciens de la maintenance (après le départ de l'ISEOR)	* Apparition d'un langage commun à toutes les filiales de commercialisation malgré l'éclatement géographique (dans toute l'Europe et même l'URSS) * Création d'une cellule marketing au siège * Allocation de temps à la fonction marketing par les directions opérationnelles * Prise de conscience du rôle du service (maintenance) et de l'impact du technicien dans le développement commercial	* non évaluées
* Mise en place de groupes autonomes de production * Implantation de dispositifs de 3C interne	* amélioration de la qualité des produits * sensibilisation au client	* non évaluées
* Mise au point d'un catalogue * Action pour une planification de la recherche neuf mois à l'avance * Développement de la concertation pour rechercher la cohérence des menus et des produits	* Gain d'image * Meilleure information sur l'innovation, particulièrement pour les commerciaux * Développement synergie traiteur-réception et restaurants	* non évaluée

Actions mises en oeuvre	Évaluation qualitative des effets	Évaluation quantitative et financière des effets
* la mise en place d'un indicateur permettant de relever les erreurs de livraison ou de commande * la remise à plat de la procédure d'achat * l'aide de la production pour la décoration des vitrines (proposition de 3 ou 4 vitrines types) * l'affirmation de la polyvalence : vente / installation / mise en rayon * la création d'une bible de rayon * le parrainage des nouveaux vendeurs * la création de fiches de composition des plats de base * le développement du rôle de manager des responsables de boutiques * le travail sur la diffusion des informations dans la société * le travail sur les plannings * la mise en place de polyvalence entre rayons * la mise en place de "flash info" pour la 3C interne aux boutiques * la mise au point des rubriques de la grille de compétences des différents personnels d'une boutique (principe d'une grille unique pour toutes les boutiques de la société)	* Moins d'erreurs de livraison * Meilleur service * gain d'image * unification des pratiques et des comportements * un meilleur service * un meilleur conseil * une meilleure ambiance (ressentie par le client) * développement d'un langage commun * meilleure gestion de l'affluence : moins d'attente pour le client * gestion du personnel unifiée, **image de marque homogène**	* non évaluée
* reconfiguration des locaux (boutique) * mise en place d'un "journal de bord" * mise en place d'un auto contrôle qualité * reconfiguration des locaux (restaurant) * redéfinition de l'organisation du travail * définition des critères d'"un bon service" (en annexe)	* meilleur accueil et réduction du temps d'attente * meilleure communication interne et meilleur service au client * meilleure qualité du service * meilleur service et réduction du temps d'attente * meilleur service * développement de la sensibilité commerciale	* non évaluées

Actions mises en oeuvre	Évaluation qualitative des effets	Évaluation quantitative et financière des effets
* formation de l'hôtesse à un rôle plus commercial * la responsabilisation des maîtres d'hôtel dans la personnalisation du service/ dans la gestion du matériel et des produits * la mise au point d'un grille d'indicateurs d'un bon service * la nouvelle communication médiatique * la modification des jours d'ouverture du restaurant * dispositifs 3C entre traiteur et restaurant * la remise à plat de la rémunération à 15% (qui augmente l'addition du client : avec comme exemple les sommeliers qui poussent à la vente)	* meilleure qualité de l'accueil * meilleur service * réduction des pertes de matériel * arrivée de nouveaux clients * arrivée de nouveaux clients * développement de la synergie entre traiteur et restaurant * Meilleur service, addition moins lourde	* non évaluées
* Mise en place de dispositifs 3C avec les commerciaux * étude du circuit commande de la commande à la production	* développement commercial * développement commercial	* non évaluées

Actions mises en oeuvre	Évaluation qualitative des effets	Évaluation quantitative et financière des effets
* Implantation d'une nouvelle organisation structurée en "bulles". La bulle abandonne le portefeuille clients au profit du portefeuille produits avec diversification des marchés pour chacun des commerciaux. * Définition du profil du bon commercial * nouveau dispositifs de réunions dont certaines regroupent administratifs et commerciaux * création d'un "guide commercial" * mise en route d'une fiche de suivi pour mieux maîtriser le prix de revient et la marge * création de fiches par produit et par prestation	* réduction des tensions et des comportements de concurrence interne * rationalisation des actions commerciales * resynchronisation et enracinement des commerciaux dans l'entreprise * meilleure synergie d'où meilleur service au client * diffusion d'une même image en interne et en externe * mise en place de nouvelles pratiques commerciales	* non évaluées
* Actions en production d'amélioration de la qualité des produits * Groupes de projet en régions commerciales	* Meilleure qualité des produits * Diminution du nombre des saisies de commandes * réduction du temps passé quotidiennement à la gestion des vendeurs * réduction du nombre de documents transmis aux régions (temps de préparation, coût de diffusion, temps de prise de connaissance) * meilleure homogénéité (en 1987) entre l'amélioration du fonctionnement interne et les actions marketing externe	* Diminution du taux des produits repris enregistrée par les services commerciaux de -0,3% : gain financier 680 kF 88 * accroissement du ratio CA/effectif entre 1986 et 1985 : Janvier : +33% Février : +36% Mars : +47% Avril : +44,8% * taux de marge brute soit : $\frac{\text{CA-achats}}{\text{CA}}$ passe de 58% en 1986 à 62% en 1987.

Avant de conclure ce chapitre, nous allons proposer, pour illustrer d'une façon homogène nos hypothèses l'évaluation de l'évolution de l'entreprises F avec accompagnement du management socio-économique sur plusieurs années.

4. ANALYSE D'UN CAS : L'ENTREPRISE F

Nous avons décidé, devant l'avance prise par la société F, de lui consacrer une évaluation approfondie car nous verrons que ses pratiques de la fonction commerciale-marketing valident tous les "fragments" dévaluation que nous venons d'exposer.

4.1. APPRÉCIATION DES MÉDIAS

* Décembre 1988 : Les Echos présente l'entreprise F comme le numéro un de la viennoiserie en France avec 30% du marché. La marge brute d'autofinancement est de plus de 10% du CA , le chiffre d'affaires est alors de 240 MF avec un bénéfice net de 12MF. L'entreprise emploie 270 personnes qui détiennent 23% du capital.

La stratégie de la société a deux grands axes :
- la qualité des produits
- le rapprochement de la production de la consommation

L'organisation de la société est faite de 22 dépôts conçues comme des PME autonomes.

* La Tribune DESFOSSES du 5/11/92 a choisi l'entreprise F. comme le lauréat pour l'année 1992. Le choix est fait selon les critères de croissance sur les derniers exercices, de régularité sur la rentabilité, de solidité (c'est à dire le rapport entre capitaux propres et actifs immobilisés) et d'appréciation du marché (cours au 31/12/91 comparé au cours moyen annuel de 1986).

* Selon la revue INVESTIR du 12/2/93 : Brioches F. se distinguait avec une hausse de 1038% par rapport au cours d'équilibre après l'introduction en bourse au second marché de Nantes.(en 1985).

* Dans L'USINE NOUVELLE du 5/11/92 : Brioches F. est deuxième au classement des entreprises pour l'année 1992 dans la catégorie des biens de consommation avec un CA inférieur à 3 milliards de francs.

La société a alors un CA de 553 MF pour un bénéfice net de 42 MF.

* Dans l'USINE NOUVELLE de Novembre 1993 : Brioches F. obtient la dixième place du palmarès des champions de l'industrie avec un CA inférieur à 3 milliards de francs, et toujours à la deuxième place dans la catégorie agro-alimentaire.

Fin 1993, l'entreprise frôle le milliard de francs de CA et emploie 1100 personnes en

équivalent temps plein.. Elle a connu au cours de la dernière année 40% de croissance avec 20% de croissance externe et 20% de croissance interne.

Sa réussite dépend beaucoup de la qualité des produits ainsi que d'une politique de fraîcheur et de livraison en "juste à temps" parfaitement menée à bien .

Nous allons chercher à voir comment elle a évolué avec l'accompagnement et l'implantation du management socio-économique.

4.2. ÉVOLUTION AU COURS DES ANNÉES

Du point de vue de la fonction marketing-commerciale, nous avons reconstitué la chronologie suivante :

* La première évaluation de 1986 mettait en exergue une restructuration de la gestion du temps de la force de vente par une approche des tâches mal assumées et la mise en place de la polyvalence des vendeurs et des livres de bord (nom donné dans l'entreprise aux tableaux de bord de pilotage socio-économiques).

* On constate par la suite une organisation par le vendeur de sa prospection : rationalisation des tournées, préparation des rendez vous téléphoniques en liaison avec le siège, ce qui permet de diminuer les frais téléphoniques et les frais de routage comme le montre les indicateurs de gestion commerciale .

* On assiste ensuite à la mise en place de la fonction d'assistante commercial , il y en aura une par région commerciale, par site qui assumera l'interface avec le client. Ce sont essentiellement des secrétaires qui sont formées pour ce nouveau poste.

* L'équipement des vendeurs- livreurs en "hunters" (micro ordinateurs simples de conception très robuste qui équipent les camions de livraison) qui permettent de passer des commandes en direct du lieu de vente. Selon le PDG[1064] "la personne qui livre les produits intègre alors des fonctions ou des parties des fonctions vendeurs/livreurs/gestionnaires de stock/comptable".

* Dès la fin des années 80, est lancée une vaste réflexion (avec constitution de groupes de projet) sur la façon de faire évoluer la structure commerciale de la plate-forme à la vente en laissé sur place pour la grande distribution qui est de loin le plus gros client.

* Un travail de synchronisation entre production et commercial est mené avec pour objectif la réduction des délais de livraison et une meilleure fraîcheur du produit, ainsi, un groupe de projet conçoit un emballage qui permet un stockage plus rationnel

* Avec l'expansion du groupe et le rachat de site de production, se pose la question de la

1064 PASQUIER Serge. *La communication réalisée dans un cadre conceptuel global stimule et multiplie les réalisations performantes.* BRISES n°17, Revue de l'INIST, pp.27-36

décentralisation : fallait il répartir la production avec une spécialisation par usine et par produits ou leur garder une certaine polyvalence avec une zone de livraison délimitée géographiquement ? C'est cette dernière option qui a été retenue et qui a entraîné le choix d'une force de vente intégrée à chaque site. Cette stratégie d'organisation commerciale allait à l'encontre de l'hyper-centralisation opérée par le principal client : la grande distribution.

Ainsi, l'entreprise est maintenant organisé la France en quatre sites et dix régions commerciales, le directeur de site est en même temps responsable de la production et du négoce. Le site est autonome et intègre toutes les fonctions nécessaires à son fonctionnement.

* Puis, les principaux clients de la grande distribution , dénommés "grands comptes" sont répartis entre les directeurs de site. Il y a à partir de ce moment décentralisation de la négociation commerciale.

* La stratégie commerciale identifie alors un client central (la centrale de grande distribution) et des micro-clients que sont les points de vente (hypermarchés, supermarchés, supérettes...). Cette approche permet de mettre en place des actions pilotes expérimentales chez AUCHAN qui sont l'amorce d'un courant d'affaire vers cette enseigne.

* Une autre évolution porte sur le développement du service autour du produit : la densité des livraisons par exemple qui par leur multiplication sont la garantie de l'extrême fraîcheur du produit et de sa disponibilité, un autre service proposé est la gestion du linéaire en magasin dans sa globalité au delà des marques de la société.

* On constate une recherche de synthèse du système d'information avec une épuration des indicateurs et leur plus grande consolidation ainsi chaque site transmet-il trois indicateurs clés par fonction pour consolidation au siège, c'est valable pour la fonction commerciale également. Ces indicateurs résident dans le tableau de bord de synthèse du site qui est tenu par l'assistante commerciale.

L'indicateur le plus significatif pour la fonction commerciale-marketing est la productivité commerciale c'est à dire le ratio : CA/effectif.

Après cette rétrospective de l'évolution de l'organisation commerciale de la société F, nous allons chercher à avoir une vision d'ensemble de la stratégie menée.

4.3. L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE COMMERCIALE-MARKETING

Les trois axes de cette politique sont selon nous :

* La **GLOBALITE** : qui est définie par le PDG [1065] comme "une approche globale de l'organisation"

Selon le PDG, "la globalité doit être comprise et mise en œuvre par tous.". Elle est

1065 PASQUIER Serge. *La communication réalisée dans un cadre conceptuel global stimule et multiplie les réalisations performantes.* BRISES n°17, Revue de l'INIST, pp.27-36

intégrée dans une "boucle : globalité/intégration/évaluation" qui sera diffusée et mise en œuvre par tous les responsables hiérarchiques et les fonctionnels. L'objectif de l'entreprise est l'instauration de véritables relations clients-fournisseurs internes.

Le PDG souligne aussi que "l'action, l'information, la décision s'alimentent mutuellement de manière permanente". Il ajoute : "ce ne sont pas uniquement l'évolution du marché, nos clients, la technique qui conditionnent la performance, mais notre capacité à approcher, puis à traiter les problèmes de manière globale."[1066]

On peut ainsi identifier pour la fonction marketing-commerciale ::

- une vison globale du client avec le refus de l'éclater en différents statuts artificiels (comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises)
- une vision globale du linéaire sans s'arrêter aux longueurs attribuées à chaque marque concurrente
- une vision globale du management qui élimine les rupture entre production et commercial et distribution.

* La **DÉCENTRALISATION SYNCHRONISÉE** qui pour la fonction marketing-commerciale se traduit par celles :

- de la responsabilité des principaux clients dits "grands comptes".

- du pilotage des exportations

- du marketing (stratégie, mise en œuvre et budget)

- de la force de vente (intégrée à chaque site de production)

- de la fonction commerciale-marketing portée par toutes les personnes en contact avec le client, particulièrement les chauffeurs livreurs.

Il faut bien noter que cette décentralisation va à contre courant de ce que fait actuellement la grande distribution qui compte actuellement dix centrales et n'en aura peut être que cinq en 2000.

* Le **SERVICE DANS LE PRODUIT** qui fait que la société F vend ses produits pour le service qu'elle y associe dans un univers où pourtant la "bagarre" se fait sur les prix puisqu'il s'agit essentiellement de la grande distribution.

Nous analysons dans le tableau ci-joint les effets de la mise en œuvre de ces trois axes.

Les faits les plus marquants qui constituent pour nous une validation même partielle de nos hypothèses sont les suivants :

- l'**intégration des fonctions marketing et commerciale** : missions opérationnelles et fonctionnelles intégrées dans les mêmes services et assurées par les mêmes hommes.

1066 Id., ibid.

- une **décentralisation synchronisée de la fonction marketing-commerciale** dans sa conception, sa mise en œuvre et sa budgétisation.

- une forte intégration des fonctions principales de l'entreprise : production, marketing, commercial et logistique dans le sens où tous les services cités tendent vers le même objectif et travaillent dans le même sens : pas de lancement de produit sans consultation de la force de vente, mise en avant du rôle des livreurs qui valorisent la politique fraîcheur de l'entreprise.

- l'utilisation de la **force de vente comme vecteur de remontée d'informations** vers l'entreprise et comme diffuseur d'image de l'organisation dans l'environnement externe qui permet une véritable étude de marché en temps réel et qui permet à l'entreprise d'abandonner le panel NIELSEN, pas assez fiable et trop coûteux par rapport à la qualité des informations qu'il fournissait.

- un **partenariat développé avec les clients** qui évaluent en permanence la qualité des produits de l'entreprise en leur donnant une note qualité qui sera ensuite confrontée à la note de l'usine.

- une réflexion poussée et la mise en œuvre de **services ou de micro-produits cachés** qui conduisent à une véritable modification de la perception du produit.. Ainsi, compte tenu de la politique pointue de fraîcheur du produit et des livraisons effectuées à haute fréquence : la viennoiserie est traitée par les revendeurs non plus comme un produit d'épicerie mais comme un produit frais (au même titre que les fruits et légumes). On assiste là à une **véritable reconfiguration de l'environnement pertinent de l'entreprise.**

On peut conclure à **une nouvelle conception du marketing qui réfute l'idée de "vendre une image des produits mais plutôt de centrer tous ses efforts sur le contenu des produits.**

La présentation de façon détaillée de l'évaluation est présentée ci-dessous :

Actions	Évaluation qualitative	Évaluation quantitative et financière
* Retour en 1994 aux prix 1988		* baisse des prix de 3,5% en 1994 * 900MF de CA en 1993
SERVICE :		
* augmentation de la réactivité de la livraison	* gain de 6 jours de la fraîcheur des produits	* moins de 24 heures entre la prise de commande et la livraison
* livraison 6 jours sur 6	* les produits restent moins longtemps en magasin	*gain de 4 jours
* mise en place d'un groupe de projet pour connaître les informations désirées par les clients	* factures comportant les montants des ristournes et des CA cumulées	
* mise en linéaire directe	* la viennoiserie est passée de l'étiquette "épicerie" à celle de produit frais comme les fruits et légumes	
	* cette façon de procéder est un accélérateur de ventes pour le distributeur et une barrière à la concurrence difficile à surmonter	* cas de la Côte d'Azur où en livrant deux fois par jour au lieu d'une le CA a augmenté de 50% * le CA est passé de 400 kF à 600 kF
* mettre de plus en plus de service dans la brioche	* gestion du linéaire en jouant le jeu de ne pas grossir la part des produits de l'entreprise	
	* développement d'idées de service pas trop onéreuses comme assurer le transport des animateurs de vente	
* adopter la stratégie de marque de distributeur		* 60% de part de marché dans ce domaine

DÉCENTRALISATION SYNCHRONISÉE		
* décentralisation de la négociation commerciale	* mise en place d'actions pilotes chez AUCHAN sur 3 magasins (le CA a doublé) * décentralisation des grands comptes	
* décentralisation de la qualité du service	* réactivité, délai, adaptation de proximité au produit final (idée qui a actuellement plus pénétré les services que l'industrie)	
* Le "groupe" se positionne en conseil et a pour politique de ne pas faire à la place des sites (rôle du PAP dans la décentralisation)		
* décentralisation de la formation des commerciaux (formation intégrée ou prise en charge par les sites)		
* décentralisation du système d'information	* décentralisation informatique (utilisation des "hunters") * normalisation des outils et des pratiques (recommandation mensuelle[1067] négociation, schéma directeur, TDBP...)	
* décentralisation de l'export (prise en charge par les sites)	* pas de service Export	
* communication décentralisée	* communication complètement intégrée dans tous les actes de l'entreprise * pas de service spécialisé en communication	

1067 La "recommandation mensuelle" est un outil de management de la société F qui a "pour finalité de mettre en oeuvre de manière concrète des objectifs de l'entreprise en termes de management : l'évaluation, la communication , la transparence".in PASQUIER Serge *La communication réalisée dans un cadre conceptuel...*

GLOBALITÉ		
*intégration commercial/logistique	* une force de vente par site de production * Mise en place de nouveaux emballages plus standard	* 20% de cartons économisés * nombre de références divisées par deux
* refus de "découper le salarié en tranches" * une seule personne en charge des commerciaux qui fait l'interface en usine et commercial * gestion globale du linéaire malgré la répartition entre marques	* Le vendeur/livreur peut assumer des tâches ponctuelles comme garnir instantanément une tête de gondole.	
* souci de considérer le client dans sa globalité * refus de la coupure interne/externe	* mise en place dès 1985 du PASINTEX "pour stimuler les comportements de perfectionnement permanents par les résultats de l'entreprise" (BRISES n°17 p.30) * Les directeurs de sites sont incités à former d'autres personnes, à prévoir des visites d'autres entreprises, à rencontrer des intervenants extérieurs.	

On peut donc retrouver à partir de cet exemple la plupart des hypothèses prescriptives que nous avions construites : nous voyons dans la pratique de cette entreprise les prémisses du marketing interne/externe que nous préconisons et dont nous avions retrouvé des aspects épars dans les autres organisations de notre échantillon.

Il faut bien admettre que certains aspects sont peu développés comme l'"intelligence marketing" des acteurs de l'organisation : ainsi les dirigeants admettent que les directeurs de production ont une faible visibilité des enseignes et qu'il faudrait l'améliorer.

Nous allons procéder à une synthèse de toutes ces observations, qui va nous permettre de construire un "portefeuille d'actions innovantes en marketing".

5. IDENTIFICATION D'UN PORTEFEUILLE D'ACTIONS INNOVANTES

Comme nous l'avons déjà vu, la méthodologie socio-économique d'intervention dans les organisations met en évidence sous la forme schématisée d'une arborescence les produits suivants :

* les **produits objectifs** qui répondent à la demande exprimée par les clients ou à sa reformulation

* les **produits méthodes** qui sont l'ensemble des techniques proposées par l'intervenant

* les **produits prestations** qui regroupent les modalités concrètes et donc, les actes réalisés dans l'organisation par l'intervenant.

Les produits prestations sont les éléments qui donnent une visibilité aux produits méthodes.

Nous allons utiliser cette déclinaison pour la proposition d'un portefeuille d'actions innovantes et réductrices de dysfonctionnements marketing.

Nous pouvons conclure à un impact certain qu'il soit qualitatif, quantitatif ou financier d'actions de management socio-économique sur la performance sociale et économique de la fonction marketing-commerciale de l'organisation.

Il est synthétisé dans le tableau ci-après :

PORTEFEUILLE D'ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE RECENSÉES EN MARKETING

déclinaisons actions	Produits objectifs	Produits méthodes	Produits prestations	Illustrations Entreprises	Descriptifs
<1>Mise en place d'une instrumentation adaptée localement	Mise en place d'une instrumentation adaptée localement	Élaboration d'une : - bible rayon - bible actions commerciales - boîte à outils développement commercial des chargés de fonction	- groupe de projet socio-économique - groupes de travail -AP à la construction des outils	* A * H * A * E	* Bible rayon : document visant à réunir puis à unifier les pratiques et les comportements pour la gestion des rayons en boutiques * **BAC** : document regroupant toutes les actions commerciales réussies avec : description, procédures de mise en place, contexte, résultats obtenus... * Boîte à outils : document construit comme ressource pour aider le chargé de fonction à mieux piloter son activité. (RI et CP)
<2> Pilotage stratégique du marketing	Mise au jour de nouvelles stratégies marketing construites sur des produits et services cachés ou en émergence dans l'organisation	* Diagnostics des stratégies existantes et des propositions formulées par les porteurs d'actions commerciales (directs) ou (indirects) * Élaboration de Plans d'Actions pour la mise en œuvre de ces stratégies innovantes	* Entretiens approfondis sur les stratégies marketing * Groupes de projet ou groupes de travail (avec suivi politique de la DG) * Actions de formation aux nouveaux principes directeurs	* B * A * E * D	* Nouvelle stratégie commerciale basée sur la maintenance * Stratégie centrée sur l'accueil et la connaissance du produit * Fidélisation de la clientèle : nouvelle ODT avec un seul interlocuteur pour le client * stratégie basée sur le service au client

<3> Développement des compétences des personnes ayant une activité à forte densité commerciale/marketing, dans des domaines complémentaire	* Développer les compétences des personnes ayant une activité à forte densité commerciale/marketing, dans des domaines complémentaires : * la gestion administrative * le management des hommes	* Formation des commerciaux à ces domaines d'action * Mise en place d'outils de pilotage dans ces domaines de compétences	* Actions de formation : - intégrée (en interne) - dispensée de l'extérieur * Implantation d'outils GRH (grille de compétences) * Implantation d'outils de gestion administrative et de procédures (groupe de projet, assistances personnalisées)	* A * E/D	* Formation managériale des directrices de boutiques * Formation administrative des commerciaux : mise en place d'une polyvalence administrative et commerciale.
<4> Mise en place de dispositifs communication-coordination-concertation	* Amélioration de la 3C dans l'organisation : particulièrement entre services	* Mise en place de dispositifs 3C interservices : réunions de coordination et d'information par exemple (besoins décelés dans le diagnostic)	* Entretiens de diagnostic pour identifier les dysfonctionnements 3C * groupe de projet avec groupes de travail interservices	* B, F. *C * H * E * G * I	* Mise en place réunions Commercial/Production * Mise en place dispositifs 3C Production/Commercial (procédures devis...) * Dispositifs d'échanges entre branches et magasins Amélioration de la 3C entre DR et bureaux * sensibilisation de la Production au client * Dispositif 3C au sein de la FDV et avec la Distribution * renforcement de la 3C entre R&D et marketing et entre Commercial et Marketing

<5> Implantation des prémisses d'un Système d'Information d'Intelligence Marketing	Mise en place d'un Système d'Information avec un volet Intelligence Marketing c'est à dire intégration de l'environnement externe dans le pilotage de l'activité de chacun	Implantation de TDBP socio-économique en ouvrant un rubrique environnement externe : - recensement des dysfonctionnements et des pistes coûts cachés à impact marketing - travail sur la remontée d'informations	* Formation (avec AP) au TDBP * groupe de travail sur les rubriques qui nécessitent un maillage avec l'externe * recensement d'indicateurs pour un pilotage du SI financier de l'activité commerciale et marketing * mise en place d'outils de captage d'informations externes (ex : cahier des réclamations clients tenu par le personnel)	* B * A * H	* TDBP fédérateurs * Contrôle de Gestion décentralisé : voir approfondissement en commercial/marketing * Implantation de TDB vigilance marketing
<6> Pilotage d'une mise en œuvre stratégique interactive de l'action marketing/commerciale	Implantation d'une mise en œuvre interactive à tous les niveaux : décentralisation de la fonction marketing:commerciale	Élaboration des PAP en interaction entre les niveaux hiérarchiques n, n+1 et n-1 : élaboration d'une charte de décentralisation de la fonction marketing/commerciale	* Formation au PAP (AP) * Formation au dialogue autour du AP * charte de décentralisation * formation à la fonction managériale de l'encadrement	* I * F. * A	* PAP commerciaux construits en itération entre le niveau n et le niveau n-1 *idem * Mise en place d'une fonction marketing décentralisée * Élaboration d'une charte de décentralisation * Remise en cause de l'organisation de la FDV au service traiteur de la société (nouveaux portefeuilles clients, nouvelle logique de gestion du marché)

<7> Mise en place d'une gestion des ressources humaines adaptées aux fonctions marketing/commerciale	Implanter une GRH en adéquation avec la stratégie commerciale de l'organisation au delà des stratégies personnelles des personnes de la fonction marketing/commerciale	* Définir la politique commerciale de l'organisation * Identifier les dysfonctionnements (et leurs coûts) générés par des stratégies personnelles non pilotées	* diagnostic * groupes de projet (plénier et restreint) sur ce thème * mise en place PAP et CAPN pour rendre plus convergentes les stratégies personnelles des commerciaux /marketing et la stratégie de l'organisation	* F. * A * I	* Mise en place d'une pépinière de managers dans la FDV * Remise en cause de la politique de rémunération au 15% du restaurant * Sensibilisation à l'impact des stratégies personnelles des gens du marketing sur la politique commerciale de l'organisation
<8> Développement commercial de l'ensemble des acteurs de l'organisation	Développement de la micro-fonction commerciale/marketing de chaque individu de l'organisation`	* Développement des compétences commerciales des techniciens , des gens de la Production ... * Sensibilisation à l'environnement externe, au service et au client	* Formation à l'accueil, au service * Implantation de TDBIM (recensement d'indicateurs) * Actions de sensibilisation in situ (visites, affichages, vidéo...)	* B *C *A *E * G	* Formation commerciale des techniciens * Sensibilisation de la Production au client * idem * Meilleur service aux clients (locaux, gestion des files d'attente...) * Sensibilisation de l'usine au client
<9> Lis en place de relations clients/fournisseurs internes et externes	Développer des relations clients/fournisseurs dans l'entreprise et avec les composantes de l'environnement pertinent (idée de partenariat et de contractualisation)	Identification de prestations internes pour définir un portefeuille de produits-prestations; même procédé à l'externe au delà de la relation achat/vente	* entretiens * mise à plat de l'activité et des missions du service et des personnes * identification des micro produits prestations	*I	* Élaboration d'un portefeuille de produits élaborés pour le service technologie et développement (dont ceux sui constituent l'interface avec le département Marketing)

<10> Enracinement du service marketing dans l'organisation	* Enracinement du service marketing dans l'organisation	* Ancrage dans la réalité terrain * Maillage avec les autres services * Lutte contre les stratégies d'évasion dans l'environnement externe	* parrainage et mise en place de correspondants entre marketing et FDV * Formation à la vente et à la gestion des relations avec le client	* I	* Maillage FDV/marketing avec la mise en place d'un réseau de correspondants
<11> Intégration environnement interne et environnement externe	* Intégration de l'environnement externe et de l'environnement interne : remise en cause de la rupture	* Intériorisation de l'environnement externe * définition de l'environnement pertinent de l'organisation * Prise de conscience de chacun de son rôle de "capteur" et diffuseur d'environnement interne dans l'environnement externe et vice versa	* Implantation TDBIM * Procédures de remontées d'informations * Définition et mise en œuvre d'un Marketing interne/externe * Diagnostic des pratiques * Identifier les acteurs, les moments et les lieux privilégiés de la "zone grise" qui sert d'interface entre environnement interne et environnement externe (FDV, produits, magasins...)	*D * E *A	* Travail sur la reconfiguration des locaux * idem * idem * Travail sur la qualité et la formation aux produits (fiches produits, autocontrôle qualité..°

Nous avons pu mettre au jour un portefeuille d'actions innovantes particulièrement adaptées à cette fonction et nous en extrairons une dans la troisième partie qui nous sommes plus motrice dans la transformations des pratiques de la fonction marketing-commerciale que nous souhaitons mettre en œuvre.

Il s'agit de ce que nous dénommons dès à présent le Tableau de Bord d'Intelligence Marketing. (le TDBIM). Nous le définissons comme : **le support des indicateurs de pilotage internes/externes de la micro-fonction-marketing de chaque acteur de l'entreprise de chaque acteur de l'entreprise.**

Le TDBIM est non seulement, comme nous allons le voir, dans le chapitre suivant, un

outil de gestion d'information au service de la stratégie marketing comme peut l'être le tableau de bord de vigilance marketing.

Nous verrons qu'il est aussi le sup**port d'un contrôle marketing décentralisé**, c'est à dire une **maîtrise** des actions à portée marketing-commerciale mises en oeuvre par chacun. Nous développons ces propositions dans le chapitre suivant.

Avant de conclure, nous allons faire le lien avec le projet marketing proposé en deuxième partie. Nous le reprenons donc ci-dessous et nous le complétons avec les actions et les outils concrets que nous avons repérés comme particulièrement stimulant pour la fonction commerciale-marketing. Nous les accompagnons d'illustrations, c'est à dire une indication des mises en oeuvre réalisées dans l'une ou l'autre des neuf entreprises.

Dysfonctionnements élémentaires	Hypothèse racine	Solutions racines	Famille d'action	Actions concrètes	Outils concrets	Illustrations
*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	* Mise en place de dispositifs 3C adaptés (spécificité de l'éloignement) et stimulants * Mise en place d'un SIIM intégré au SI global : -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	* 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 : - 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	* Mini diagnostics locaux * Groupes de projet locaux avec instance restreinte intégratrice (noyau dur du SI) * Dispositif de formations (interne/externe) * Mini diagnostics locaux * Définition d'un cahier des charges d'IM (par fonctions et secteurs) * Formation (interne/externe) * Groupes de travail transversaux * Formation des autres secteurs à l'IM * Réunions niveaux N et N-1 * Formation et mise en place de la GC * définition aménagements charte CAPN * Mise en place d'un volet TDBIM dans le TDBP	* TDBIM * Dispositifs 3C - internes - transecteurs (ex : réunions Production / Commercial) - Organigramme * TDBIM du service Commercial/ Marketing * Cahier des charges IM des autres secteurs * Charte de pilotage du SIIM (de toute l'organisation) * PAP, MOSINTEX * GC,CAPN * Manuel d'accueil * Dispositif de formation *Dispositif d'évolution de carrières (décloisonnement) * TDBIM	*B : mise en place TDBP fédérateurs * H : dispositif d'échanges entre branches et magasins * I : nouvelle organisation FDV *A : Mise en place 3C Production/Réception/Boutiques * H : TDB vigilance marketing * A : CDG décentralisé (d'où SI décentralisé) * F : mise en place coordination Production/Commercial * E : liaison DR/bureau * C : amélioration 3C Commercial/Production * I et F : PAP commercial construit par itération * F : charte de décentralisation commerciale/marketing(relation groupe/DR) * B : formation commerciale des techniciens * C A : sensibilisation du personnel au client

Dysfonctionnements élémentaires	Hypothèses racines	Solutions racines	Famille d'actions	Actions concrètes	Outils concrets	Illustrations
* Forte charge de travai 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.	Professionalisation de la gestion des interfaces environnement interne/ environnement externe.	* Professionalisation de la relation client/fournisseur interne/externe * Enracinement du marketing dans l'organisation Remise en cause de la rupture environnement interne / environnement externe	* Mise en place de dispositifs de formation et de 3C internes / externes : - 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	* Formation * Réunions avec les clients, les fournisseurs * Réunions avec d' autres services * Réunions intersecteurs * Visite des lieux * Maillages des fonctions par mise en place de correspondants et de parrainage * Etudes de marché internes * Gestion du SIIM * Dispositif de 3C transversaux * Mini diagnostics * Groupes de travail internes/externes * Sensibilisation à ce rôle (vidéo, mise en situation de l'utilisation du produit, panels internes..)	* Charte de contrats internes/externes avec les clients/fournisseurs et les autres secteurs * Portefeuille de produB *Agenda/planification/programmation * Charte de parrainage * Planning de rencontres * Manuel de la commande * Situations types de régulation * Diagramme rétroactif * Fiches de résolution * Information TDBIM	* I : relations R&D/commercial * E : gestion des files d'attente de clients * D : service aux clients * E : formation aux contrats complexes *I : maillage : DG/FDV et Mkg/ FDV * H : sensibilisation à l'interface environnement interne/environnement externe *E : reconfiguration des locaux * D : idem, suite à une nouvelle ODT * A : nouvelle organisation : restaurant/réception.

Dysfonctionnements élémentaires	Hypothèses racines	Solutions racines	Familles d'actions	Actions concrètes	Outils concrets	Illustrations
* Insensibilité au toilettage et à la capitalisation d'informations * Rejet des procédures/outils de gestion jugés chronophages * Rejet plannification/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	* Instrumentation adaptée * Pilotage stratégique du marketing * Formation	* 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 : - au produit - au service annexe - à la vente * Définition interactive de facteurs d'évaluation * Sensibilisation et formation à la : - GRH - stratégie - information - production	* Mini-diagnostics recensement des outils locaux existants * Mini groupe de projet * Groupe de travail en interaction * Défonctionnaliser l'administratif (en relation avec l'informatique) * Faire percevoir les enjeux en motivant sur des indicateurs qualitatifs * Définir des indicateurs qualitatifs à suivre dans le TDBP * Diagnostic/groupes de travail * Groupe de projet avec groupe de travail Production/distribution (apport extérieur) * Mise à plat des définitions de fonctions * Dispositif de formation intégrée (interne/externe)	* Elaboration d'un noyau dur d'outils de gestion * TDBIM * TDBIM * Proposition de produits/services cachés * GC * TDBIM * Manuel de formation * GC	* H : mise en place FOO/BAC * I : nouvelle informatique et SIIM pour la FDV * A : catalogue produits, bible rayon * E : polyvalence administratif/commercial en bureau * D : polyvalence administratif/commercial * A : développement accueil et formation au produit * A : formation managériale des commerciaux * E : boîte à outils de développement commercial des chargés de fonction * E : action de fidélisation des clients * B : nouvelle stratégie bâtie sur la maintenance * E : mise en place d'une nouvelle politique de recrutement

CONCLUSION CHAPITRE 7

Cette évaluation nous permet de conclure :

* **A la validation de notre hypothèse prescriptives**: "la mise en place d'un management intégrateur, rigoureux et instrumenté, permet de professionnaliser la gestion des interfaces et de mettre en place une décentralisation synchronisée de la fonction marketing-commerciale".

* **A la validation de notre hypothèse centrale testable** : "la mise en place du management socio-économique permet l'émergence de pratiques innovantes en marketing, réductrices de dysfonctionnements et de coûts cachés et génératrices de performance commercaile"

Nous admettons que nous assistons à l'émergence de ce marketing interne-externe innovant , fruit du management socio-économique et que parfois, les signaux de son existence sont très faibles et exigent un recours à l'avis d'expert .

Nous expliquons ce phénomène par l'existence d'un spectre d'appropriation de ces pratiques innovantes selon le degré de maturité de l'entreprise vis à vis du management socio-économique.

Les variables explicatives de ces différences peuvent être les suivantes :

- le recul dans le temps de l'intervention avec déperdition de ses effets par absence de maintenance
- la méthodologie d'implantation plus ou moins active : comme nous l'avons dit, la méthodologie a beaucoup évolué au cours des dix dernières années et l'implantation n'avait peut être pas le même impact et le même ampleur en 1978 qu'en 1993
- l'origine de la demande : cette demande est parfois très éloignée de nos préoccupations et occulte certainement des informations en termes d'innovations marketing-commerciales
- la volonté des dirigeants qui semble être une variable explicative de nombreux phénomènes de management, particulièrement dans des actions de changements comme celles que nous décrivons.

C'est ce qui nous a amené à traiter en profondeur le cas de l'entreprise F.

Nous sommes tellement persuadée de cette densité différente suivant les entreprises que nous avons traité comme validation de certaines de nos hypothèses un cas en profondeur : celui de l'entreprise F.

Nous allons maintenant nous attacher à mieux définir les contours de ce marketing interne-externe innovant et à mettre au jour une action de management qui pourrait tout à la fois stimuler son émergence et favoriser la formulation de sa demande dans les entreprises.

En effet, nous avons rendu visible une prestation jusqu'alors cachée de l'intervention socio-économique, nous pourrions prétendre à renverser les rôles en faisant de cette prestation l'origine de la demande du conseil en management. Il s'agit de la mise en oeuvre des Tableaux de Bord d'Intelligence Marketing.

CHAPITRE 8 : PROPOSITIONS POUR UN MARKETING INTERNE-EXTERNE INNOVANT

INTRODUCTION CHAPITRE 8

Le dernier chapitre de cette thèse sera consacré à des **propositions**. Ces propositions seront de deux types :

* dans un premier temps, nous ferons une proposition de conceptualisation de nos observations, qui permettra de définir les éléments fondateurs du marketing dont nous avons observé l'émergence

* nous proposerons l'implantation du **Tableau de Bord d'Intelligence Marketing** et **du contrôle marketing**. Il s'agit d'une action de management stimulante pour la mise en oeuvre de ces pratiques innovantes en marketing, répondre à l'exigence de la **recherche scientifique** telle que nous la concevons : sa confrontation avec la réalité observable.

Comme nous l'avons affirmé dans la première partie, ces deux volets sont aussi indissociables que les deux faces d'une pièce (lien entre recherche appliquée et recherche fondamentale, lien entre conception et expérimentation...). Cette conviction trouve ses racines dans des antécédents prestigieux comme la **méthode expérimentale** de Claude Bernard.

Comment justifions nous le passage de l'évaluation à la proposition ?

Nous nous basons sur l'idée de reproductibilité des prestations identifiées et faisons l'hypothèse que même implantées dans des milieux et des contextes différents, elles généreront les mêmes effets. Nous nous appuyons pour cela sur les travaux menés par l'ISEOR en ce sens et qui représentent une base de données de 124 entreprises et 350 000 heures de recherche-intervention effectuées par 200 chercheurs depuis près de 20 ans..

Nous représentons ce processus à l'aide du schéma ci-dessous :

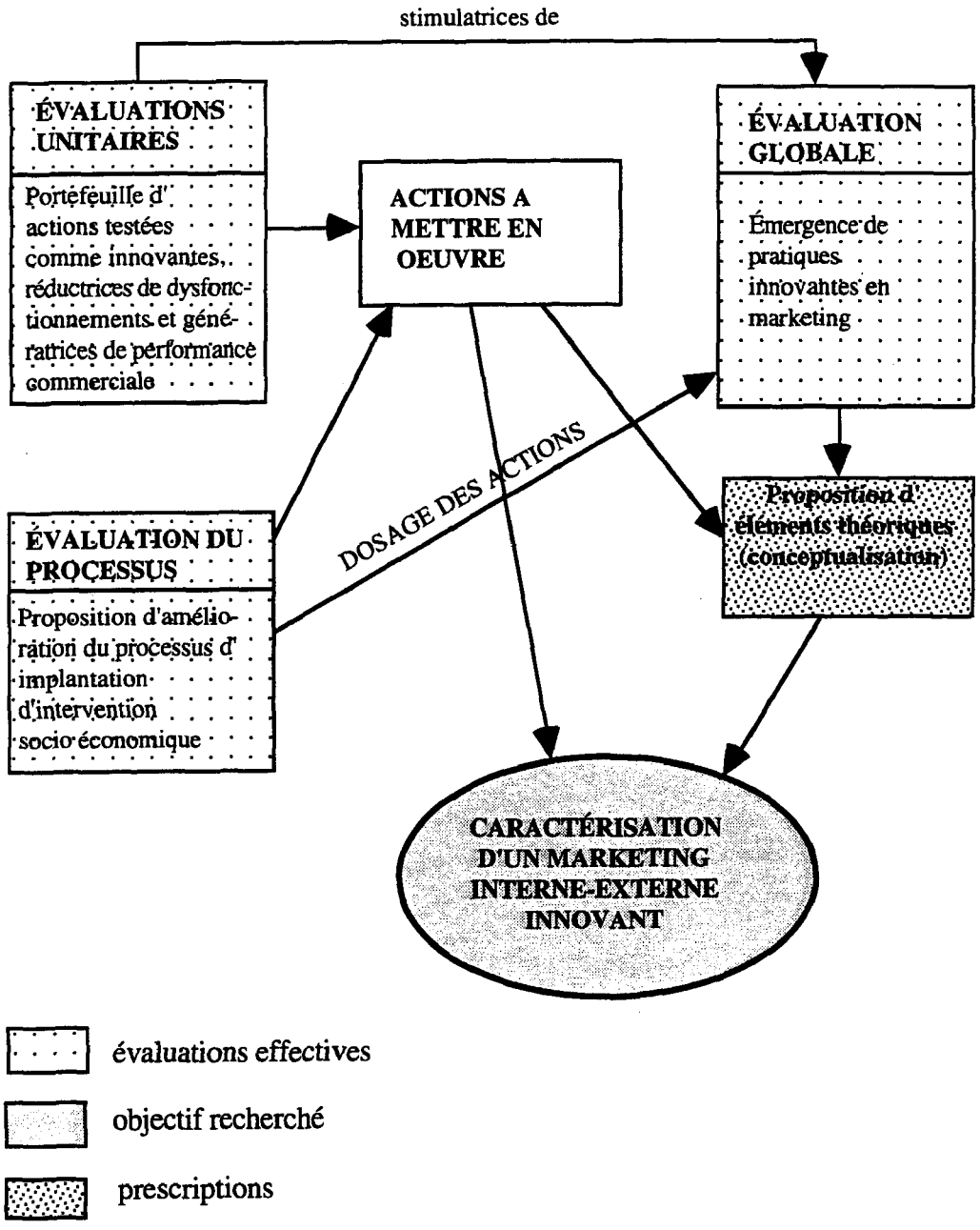


Figure 117 : représentation schématique de l'articulation évaluation-propositions

Nous allons donc exposer maintenant l'ensemble de nos propositions.

1. UN MARKETING INTERNE-EXTERNE INNOVANT : ESSAI DE CONCEPTUALISATION

Nous présentons en premier lieu une tentative de conceptualisation de nos observations, qui permettent de définir les contours de ce que nous dénommons un "marketing interne-externe innovant". Cette démarche vers l'approche théorique nous semble indispensable pour commencer **à stabiliser et rendre visible des observations de pratiques volatiles et apparemment sans vraie cohérence.**

L'enjeu est de faire **la construction d'un marketing à partir de ses composantes éparses et souvent cachées.**

Cet exercice permettra, par un retour à la pratique dans l'entreprise de donner un **sens** c'est à dire une **signification et** une **direction,** un **chemin stratégique** à l'ensemble des actions répertoriées dans notre travail d'évaluation.

Parce que nous avons longuement étudié la littérature en marketing à l'occasion de nos travaux, parce que nous sommes persuadée que, quel que soit le domaine scientifique, les évolutions en la matière sont rarement isolées, et de part notre formation de praticien en marketing qui nous amène naturellement à explorer "le marché" des publications récentes : nous commencerons par exposer les dernières propositions en marketing afin de nous positionner vis à vis d'elles.

1.1. PRÉSENTATION DES "NÉO-MARKETING"

Tous les auteurs que nous avons identifiés ont la même démarche, ils partent du constat des limites de marketing ou des pratiques marketing existantes, souvent en s'appuyant sur les évolutions de l'environnement et font ensuite un certain nombre de préconisations en opérant quelquefois un détour par des définitions.

Nous reprendrons ce déroulement pour structurer cette partie.

1.1.1. Les limites constatées des pratiques existantes

Nous devons à Olivier BADOT et Bernard COVA[1068] la dénomination :"**néo-marketing**".

Selon eux, le credo du "nouveau marketing" ou "néo marketing" est basé sur :

* l'accélération des marchés

1068 BADOT, Olivier et COVA, Bernard. *Le néo-marketing.* ESF éditeur, 1993. 247 p.

* l'instabilité de l'environnement
* la dilution de la fonction marketing

Leur analyse part de la crise des modèles de management avec des auteurs comme LORINO (pour le rationalisme mécanique), BOYER (pour Keynes), RIGAUX et BRICMONT (pour la planification marketing), ANTILLA et MOLLER (pour les modèles marketing en décalage avec les contraintes environnementales).

Comme nous l'avons développé dans le chapitre 3 de cette thèse, ils s'opposent[1069] (à "ceux qui restent attachés à une lecture figée du marketing, comme si, une fois pour toutes, la "science" du marketing était inscrite dans les "tables de la loi" que sont les "text books" américains des années 60." et mettent en cause la démarche "classique" qui se caractérise selon eux par le processus diachronique illustré par le schéma suivant :

étude ------> décision ------> actions ------->contrôle

Compte tenu de l'évolution de l'environnement, ce processus n'est plus légitime, de même que la connaissance marketing d'essence quantitative ou certaines représentations jugées trop réductrices. C'est le cas par exemple du marketing mix illustré par les 4P.

Ils estiment que dans les années 50, le marketing a pris un virage "pseudo scientifique" et que, dans les années 80 le marketing affronte une crise existentielle et qu'il est actuellement incapable de répondre au défi de l'environnement "postmoderne".

A la différence de ces auteurs, nous parions sur la capacité de la discipline à passer ce cap. Nos propositions vont dans ce sens.

De la même façon, Al RIES et Jack TROUT[1070] ne se privent pas d'être iconoclastes. Ils remettent en cause la planification stratégique, les plans commerciaux, les budgets annuels et les études de marché qui ne reflètent que le passé. Selon eux, toutes ces méthodes manquent d'un réalisme frappant et ils en attribuent une des cause à l'enseignement qui est tout sauf réaliste.

Bernard COVA fait une analyse assez proche[1071] :

" - à trop vouloir ausculter les attentes des consommateurs, le marketing a pris le risque de devenir suiviste ;
- à trop vouloir détecter les attentes, il n'a détecté que les tendances déjà confirmées,
- à trop se soumettre au marché immédiat, il s'est fermé les opportunités à moyen terme,
- à trop raisonner sur des concepts comme la demande, il a oublié qu'elle n'est qu'une réaction à l'offre."

C'est une nouvelle illustration de la crise de légitimité que subit le marketing dans les entreprises.

1069 Id., ibid. p.16

1070 RIES Al, TROUT Jack. *Le marketing participatif.* MacGraw Hill, 1991, 226 p.

1071 COVA Bernard. *Design, marketing et R&D dans l'industrie européenne.* Décisions Marketing n°1, Janvier-Avril 1994, pp.47-54

Mike WILSON[1072] remet en cause les convictions des entreprises. Selon lui, les entreprises croient trop souvent qu'on achète leurs produits pour leur qualité irréprochable et oublient les vrais critères qui sont la disponibilité des produits, les conditions de livraison, le service après vente d'où des stratégies marketing et commerciales figées et timides qui ne sont pas efficaces.

Enfin pour le "pape des néo-marketers" avant la lettre, Théodore LEVITT, le marketing doit prendre conscience de :

- la mondialisation des marchés
- la différenciation : essence de la concurrence
- les produits immatériels et les aspects immatériels des produits matériels
- la gestion de la relation
- le rôle de l'ardeur, l'enthousiasme, l'imagination qu'exige le marketing[1073]

On peut se demander ce qu'on a vraiment inventé depuis LEVITT ?

Cette rapide revue des éléments fondateurs d'une nouvelle donne environnementale et des difficultés d'adaptation du marketing reprend nombre des points déjà évoqués au cours de notre travail d'analyse.

Il nous semble important de situer ces analyses dans le cadre des pays industriellement avancés de la planète. Nous avons eu en effet l'occasion de dénoncer les difficultés d'adaptation du marketing que nous connaissons, aux pays en voie de développement ou de reconversion économique (cas des pays de l'EST). Nous observons d'ailleurs dans ces derniers une caricature de la relation commerciale qui montre bien la fragilité de toutes préconisations dans ce domaine.

1.1.2. Quelques "néo-définitions"

Ces définitions sont les suivantes :

Pour Olivier BADOT et Bernard COVA[1074] : "Le marketing est un état d'esprit, une démarche et un ensemble de méthodes et de techniques permettant à l'entreprise de gagner puis de conserver une clientèle rentable, grâce à une écoute permanente du marché, pour anticiper ou, à défaut s'adapter."

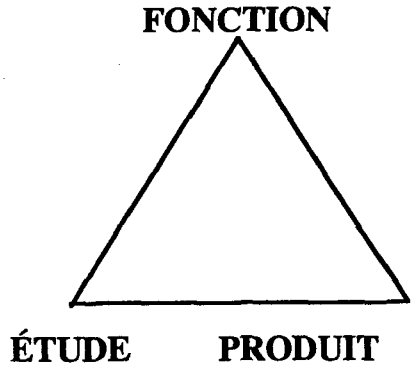
La définition du marketing de Al RIES et Jack TROUT[1075] est: une "création stratégique et rentable et le maintien de différences propres à satisfaire les besoins par rapport à la concurrence."

1072 WILSON, Mike. *Le management du marketing*. AFNOR, 1991, 219 p.
1073 LEVITT Théodore. *L'imagination au service du marketing*. Economica
1074 BADOT, Olivier et COVA, Bernard. *Le néo-marketing*. op. cit. , p.85
1075 WILSON, Mike. *Le management du marketing*. op. cit.

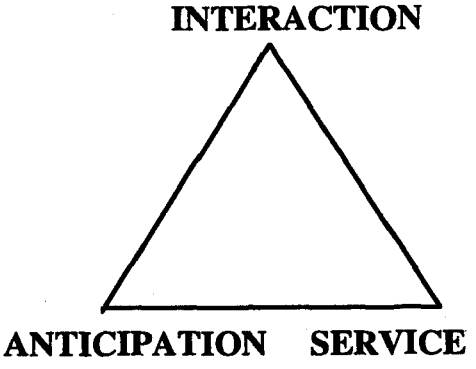
1.1.3. Les préconisations pour un nouveau marketing

Tout d'abord, Olivier BADOT et Bernard COVA se refusent à parler de "marketing miracle" mais plutôt de "synthèse des divers vecteurs de réorientation du marketing".

Ils préconisent entre autre de passer de la veille éclatée à un réseau de vigilance. Pour eux, "Le marketing doit abandonner une position impérialisée dans l'entreprise, héritée de la glorieuse époque des années 60 où la technologie était complètement niée pour redevenir "un" maillon de l'entreprise, maillon dont la vocation de "tête chercheuse doit être au service de l'interne et de l'externe."[1076] Au **triangle d'or** :



se substitue le triptyque :



Ils rappellent[1077]ce qu'est le nouveau marketing selon PETERS :

- la création de marché (et non de part de marché)
- l'identification et l'exploitation de créneaux
- des marchés tests rapides

1076 BADOT, Olivier et COVA, Bernard. *Le néo-marketing.* op. cit. , p.219

1077 Id., ibid., p.222

- des équipes pluridisciplinaires (qui s'opposent aux barrières fonctionnelles)
- des hommes du marketing sur le terrain (à mi temps)
- l'implication du client dans le processus de production
- l'importance de plus en plus grande du SAV
- la rapidité, la rapidité, la rapidité...

On retrouve nombre des observations que nous avons pu faire au cours de nos investigations terrain.

La question est d'identifier le processus qui conduit à l'implantation de ce nouveau marketing.

Nous serons moins proche de Al RIES et Jack TROUT[1078] la théorie est que le marketing doit fonctionner de façon totalement opposée à la démarche clinique. Selon eux, il faut chercher d'abord une tactique payante (la tactique étant un angle d'attaque mental et concurrentiel) pour la transformer ensuite en une stratégie efficace. Ils proposent le concept de "marketing participatif" et démontrent pourquoi une stratégie marketing doit pour être efficace, émaner d'une profonde compréhension du terrain, et comment elle permet de mettre en oeuvre la tactique choisie.

Pourtant, nous voyons dans cette analyse des similitudes avec nos observations concernant :

* une **définition stratégique par itération entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation** et qui s'alimente donc de la connaissance du terrain

* une **déclinaison stratégique avec adaptations locales** qui peut être engloberait la notion de "tactique".

Nous partageons l'intérêt de Pierre-Louis DUBOIS pour ce livre quand il y voit l'intérêt d'hypothèses fournies par des hommes de terrain et qui pourraient remettre en cause les méthodologies et les théories sur lesquelles s'appuient le chercheur et l'universitaire. Il écrit ainsi : "Ce livre ne s'apparente pas au livre des maximes ou au récit illustré des success stories, classiques des littératures d'aérogares."[1079] c'est une base d'information à mi-chemin entre la théorie et l'observation.

Une telle remarque aurait pu prendre place dans notre chapitre sur la diffusion de la recherche en marketing.

En termes de recherche Ajay KOHLI et Bernard JAWORSKI font des propositions d'étude[1080] sur les thèmes suivants :

- les conditions qui favorisent ou non l'orientation marché.
- la construction de cette **orientation marché**
- les conséquences de cette orientation marché
- les variables modératrices qui renforcent ou affaiblissent la relation entre orientation marché performance économique.

1078 RIES Al, TROUT Jack. *Le marketing participatif.* op. cit.

1079 DUBOIS Pierre-Louis, article RFDG

1080 KOHLI Ajay, JAWORSKI Bernard. *Market orientation : the construct, research propositions and managerial implications*. Journal of Marketing, vol54 (avril 1990), pp.1-18

Ainsi, ils identifient la départementalisation et le cloisonnement des fonctions sont des facteurs qui nuisent au développement de l'orientation-marché de l'organisation ("market orientation" , expression moins ambiguë que **orientation marketing**✎ ("marketing orientation") qui peut faire penser que l'organisation se centre sur la fonction marketing, de préférence au marché)..

Nous identifions une grande proximité avec nos propres thèmes de recherche qui, nous le rappelons, porte sur le développement de l'intelligence marketing.

Nous allons maintenant rappeler la définition que nous donnons au marketing (telle qu'elle est énoncée en partie 2) et présenter en détail les concepts et les implications qui l'accompagnent.

1.2. LA DÉFINITION D'UN MARKETING INTERNE-EXTERNE✎ INNOVANT

1.2.1. La définition

Le marketing est le processus ayant pour finalité le développement de l'intelligence marketing de l'ensemble des membres d'une organisation par activation de la micro-fonction marketing et des charges marketing de chacun.

Nous affirmons avec cette définition que le marketing doit être un **processus volontaire** de l'offreur, basée sur une **volonté stratégique.** Nous n'acceptons pas la conception, pour nous naïve, d'un marketing comme lieu d'échange entre offreur et demandeur où il existerait un équilibre parfait entre les protagonistes.

L'organisation et les individus qui la composent doivent pour **faire** du marketing identifier au préalable leur **chemin stratégique.**

Les autres concepts qui accompagnent cette définition éclaireront d'avantage son contenu et ses attendus.

1.2.2. Les autres concepts de base

Quelques concepts permettent de construire notre définition du marketing, nous allons les analyser et les définir pour une plus grande intelligibilité de notre propos.

1.2.2.1. l'Intelligence Marketing

C'est la cause profonde que nous avons identifiée comme responsable des dysfonctionnements marketing des organisations à partir du constat de l'absence de sensibilisation au client, à la concurrence et à l'environnement pertinent donc au marketing.

Nous l'avons définie comme : 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 externe et l'environnement interne de l'organisation.

L'intelligence marketing peut aussi se développer dans l'environnement interne avec l'objectif de bâtir des stratégies ou tout simplement de découvrir, mettre à jour des produits ou des services cachés.

1.2.2.2. la charge marketing

Nous pensons pouvoir affirmer que toute information, décision ou acte de chacun des membres de l'organisation contient une "**charge**[1081] **marketing**".

On définira la charge marketing de chaque acte, décision, information comme **la capacité à générer un différentiel (positif ou négatif) dans l'environnement pertinent de : l'image, les opportunités, le CA de l'organisation soit directement, soit indirectement .**

En effet, un membre de l'organisation peut très bien générer un acte avec une charge marketing positive ou négative en étant situé hors de son organisation :, par exemple lorsqu'il en dit du mal ou donne des informations confidentielles à un client ou à un concurrent au restaurant.

Cette charge se mesure par l'**impact qu'elle a sur l'image, les opportunités ou le CA de l'organisation.**

Nous précisons que nous définissons les opportunités par rapport à la notion très parlante pour tout homme de marketing de marché potentiel, ou pour le commercial de prospects. L'opportunité exprime la possibilité d'une vente ou l'expression par le client potentiel d'une intention d'achat pas encore concrétisée.

Une charge **positive** est définie par un **impact positif** sur l'image, les opportunités ou le CA (image appréciée plus positivement , augmentation des opportunités ou gain de CA)

Une charge **négative** est définie par un **impact négatif** sur l'image, les opportunités ou le CA (image appréciée plus négativement , baisse des opportunités ou perte de CA)

1081 emprunté à : HANSON N.R. *Patterns of discovery.* 1959. cf note 282

L'évaluation de la charge marketing sera donc qQFi :

* Le différentiel d'image sera mesuré qualitativement : perte ou gain d'image

* Le nombre d'opportunités sera une mesure quantitative (avec des indicateurs sur la périodicité, sur les quantités de produits perdus, sur les pertes ou gains de délais etc...)

* On valorisera financièrement le gain ou la perte de CA.

Nous pensons que la mise en place d'indicateurs adéquats nous permettra de recueillir les évaluations attendues .

Nous admettons que dans le cadre de notre définition, on peut faire du marketing sans intention définie , l'objectif de la dernière partie de notre recherche sera donc d'identifier des moyens d'actions pour amener tout individu à la prise de conscience de son rôle dans le processus marketing de l'organisation.

Nous sommes parfaitement persuadée qu'au delà de la mise en place d'un SI piloté et repérable, les personnes travaillant dans une organisation évaluent de façon informelle ou intuitive mais très fiable pour leurs propres besoins et de leur propre point de vue les tendances indiquées.

Il existe une typologie des effets de la charge marketing, directement inspirée du concept de SIOFHIS décrit par Véronique ZARDET[1082]c'est à dire que la notion de proximité avec l'environnement externe n'est pas garante de plus grosses conséquences d'un dysfonctionnement qualifié de marketing.

Sans le reprendre, nous rappellerons la typologie proposé par Véronique ZARDET, selon elle, au delà des catégories habituelles de personnels employés/agents de maîtrise/cadres supérieurs, chaque individu a un pouvoir dans l'organisation différent selon le champ ou la nature de la décision à prendre. Véronique ZARDET propose une "typologie glissante"[1083] composée des :

- PAFPOF : Personnel A Faible POuvoirs Formels
- PAMPOF : Personnel A Moyens POuvoirs Formels
- PAPOFE : Personnel A POuvoirs Formels Elevés

De la même façon, la charge marketing émise par un individu n'est pas directement proportionnelle à son pouvoir formel dans l'organisation ni à sa proximité du service marketing ou du service commercial.

On identifiera donc :

1082 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

1083 ZARDET Véronique. *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentations.* op. cit., p.86

1/ **les effets directs de la charge marketing** : par exemple la casse d'un gâteau devant le client

- il y a le coût de la perte du gâteau (coût matière ou coût de revient par exemple suivant les informations qu'on peut obtenir)
- perte d'image (le client témoin le dit à 11 personnes suivant les statistique)
- il peut aussi n'y avoir pas de vente supplémentaire ou pas de vente du tout d'où perte de CA et perte d'opportunités.

2/ les effets indirects : dans le cas où la pâtissier casse le gâteau en laboratoire

- il y a le coût visible de la perte du gâteau
- il y a le risque du délai supplémentaire pour le refaire ou de la moindre qualité du produit suivant perte d'image
- il peut y avoir mévente ou perte d'opportunité (le client ne veut pas d'un autre gâteau ou n'effectue pas d'achat additionnel)
- il y a aussi le risque stratégique de dégradation de l'image externe.

3/ **les effets diffus** : problème de mauvaise ambiance dans un magasin qui dégage donc une atmosphère "repoussante" pour le client et ne l'incite n'y a acheter ni à revenir.

On constate bien dans cet exemple qu'une personne considérée comme sans grand pouvoir formel c'est à dire ne prenant pas des décisions engageant de lourdes implications stratégiques visibles ou ne possédant pas un pouvoir financier important (décision d'investissement par exemple) peut générer des effets négatifs très importants et engendrant des coûts énormes.

On constate aussi qu'il est difficile de savoir a priori quels effets génèrent les coûts cachés les plus importants. Les coûts cachés réhabilitent le pouvoir marketing-commercial de chacun dans les entreprises.

Nous nous arrêterons quelques lignes pour anticiper sur une réaction très prévisible qui consisterait à dire : "mais alors, tout est marketing!!!!", Non, tout n'est pas marketing bien sûr, mais la perte ou le gain de CA est pour nous une réponse directe du marché. Prenons le cas d'un équipement productif plus performant qui ne relève a priori pas de la fonction marketing : l'augmentation de la production qu'il génère peut avoir trois effets :

* une augmentation du CA car les gens achètent plus : il y a rencontre avec les attentes du marché actuel ou potentiel
* une stagnation voire
* une baisse du CA : l'investissement et les stocks qui se constituent sont autant de coûts pour l'entreprise qui n'a pas su comprendre que le marché était saturé ou que l'augmentation des quantités mises sur le marché modifiaient l'image du produit et entraînaient une certaine désaffection.

Pour nous, l'acte d'investissement de la machine peut être analysé en termes de charge marketing : l'objectif étant de faire prendre conscience aux décideurs de la production que la

modification de l'outil productif peut mériter une concertation ou au moins une consultation du service marketing ou commercial et qu'au delà des murs de l'usine, se trouve la personne pour qui on travaille en fin de compte : le **client.**

De la même façon : on pourrait, en reprenant un exemple proche soutenir que la "charge marketing" est substituable à une "charge qualité". Nous réfutons une telle assimilation pour deux raisons :

1/ l'amélioration de la qualité du produit-service n'a pas obligatoirement pour conséquence un gain d'image ou un gain d'opportunité ou de CA : c'est souvent le cas, pas toujours

2/ la qualité est pour nous une **résultante** du changement et non pas un levier de changement, la notion de "charge qualité" est envisageable mais sans articulation possible avec des actions de changements.

Enfin, nous refuserons toute critique visant à nous attribuer une vision hégémonique du marketing. I ne peut y avoir hégémonie puisque le marketing est "porté" par tous dans l'organisation et que les spécialistes qui peuvent se maintenir seront réduits à un petit nombre d'individus repositionnés en cellule de conseil.

1.2.2.3. La micro fonction marketing

Elle exprime ce que nous définissons comme l"entrepreneurialité" de chacun des membres de l'organisation, à savoir : dans une organisation, quelle qu'elle soit, tous les acteurs sont porteurs de toutes les fonction de l'organisation, chacun étant à la fois, et avec une intensité très différente :

- acteur de marketing
- acteur de production
- acteur de recherche et développement
- ou acteur de maintenance

Chacun ayant, bien entendu, une fonction fortement dominante qu'il met en oeuvre plus régulièrement et avec plus d'intensité.

Or, selon nous, occulter et inhiber la "micro-fonction" marketing d'un acteur de l'organisation, c'est atrophier l'efficacité de la "**macro-fonction**✎" marketing de l'entreprise dans son ensemble.

Tous les efforts d'instrumentation du marketing socio-économique tendent donc à activer (appropriation/mise en oeuvre/instrumentation) la micro-fonction marketing de chaque personne, selon son rang, sa place, son métier, son savoir faire dans l'organisation.

Cet **"individu petite entreprise"**✎ aura une stratégie et un marketing personnels à promouvoir et le contrat sera donc l'instrument de mise en phase de la stratégie de chaque individu avec la stratégie de l'organisation à laquelle il appartient.

L'agrégation des micro-fonctions marketing de l'ensemble des personnes de l'organisation conduit donc à la construction d'une macrofonction qui relève de **l'infrastructure**✎ de l'organisation et non de la **superstructure**✎ : elle transcende le découpage en services et en départements.

1.2.2.4. La porosité de l'organisation

La **porosité**✎ d'une organisation se caractérise par :

- les **micro-échanges** de chacun des acteurs de l'organisation avec l'environnement externe

- l'existence de "**zones grises**✎" qui se matérialisent aux interfaces (surface de vente) et donc la mise en avant du rôle des personnes peuplant ces zones grises.

Cette conception de l'environnement qui abolit la rupture entre interne et externe nous amené à proposer un marketing interne/externe.

Nous sommes donc dans l'obligation de nous positionner vis à vis de la notion de marketing interne.

Nous avons déjà constaté :

- qu'il est distinct des actions de communications internes (qui, de fait, en sont une variable)
- qu'il ne se met pas en oeuvre dans l'environnement interne de l'entreprise par duplication des techniques de marketing classique
- qu'il n'est pas un préalable au marketing externe mais existe en concomitance avec lui et en forte interaction
- qu'il n'y a pas de rupture entre marketing externe et marketing interne, sur la ligne du continuum d'action de l'entreprise qui va de son sein à son environnement et réciproquement.

Comme nous l'avons déjà dit : notre perception du membre de l'organisation comme co-producteur du produit service rend caduque toute idée de marketing interne au sens de la promotion d'un marketing sur un marché interne.

Par contre, notre conception de l'environnement pose la question de son contrôle. Nous prendrons le mot contrôle au sens anglo saxon du terme , c'est à dire **maîtrise**✎ qui induit une idée de pilotage et d'anticipation beaucoup plus forte selon nous.

1.2.2.5. La maîtrise de l'environnement

Nous ferons un développement sur les rapports à l'environnement puisque c'est le point de contact le plus évident de nos concepts avec ceux des néo marketing tels que nous les avons présentés.

La remise en cause d'un environnement compartimenté fait son chemin, ainsi, Hubert LANDIER[1084] parle de l'effacement des frontières entre le "dehors" et le "dedans".

Ravi ACHROL, Torger REVE et Louis STERN[1085] proposent l'idée d'une dyade, avec un environnement primaire, un environnement secondaire et un macro-environnement.

Pierre de BOISANGER écrit[1086] : "Tout individu ou toute société vivante considère son environnement comme le milieu dont on vit et qu'on fait vivre...il s'agit bien d'échanges par prélèvements sur l'environnement et par rejet dans cet environnement...L'agriculteur, l'artisan, l'entrepreneur consomment des matières, de l'énergie, de l'activité humaine, des ressources immatérielles (information, argent) et produisent des biens et des services, des nuisances, des plus values, au profit (au détriment) des acteurs de l'environnement"

Le discours le plus fréquemment rencontré concerne les interactions existantes entre "intérieur" et "extérieur". Ravi ACHROL, Torger REVE et Louis STERN[1087]remettent en cause l'idée que "l'environnement est incertain", selon eux strictement dit : c'est l'entreprise qui est incertaine par rapport à son environnement.

La variabilité et les turbulences de l'environnement sont le "tonneau des danaïdes" de la littérature en management, l'article de RAJAN VARADARAJAN, CLARK et PRIDE[1088] en fait une bonne synthèse.

Nous sommes plus concernée par le rôle de l'organisation sur cet environnement car, comme l'écrit Gérard KOENIG[1089]: "L'entreprise n'est pas seulement soumise à l'incertitude qui lui vient de l'environnement, elle est elle même source d'incertitude pour les autres firmes lorsqu'elle entreprend de transférer les règles du jeu prévalant dans le secteur ou quand elle se définit comme un pôle de développement technologique."

Pour ACKOFF[1090], "il y a trois attitudes différentes à l'égard du futur A/ attendre et voir, B/ prévoir et préparer C/ faire arriver. Ceux qui profitent le plus du futur sont ceux qui aident à le créer." . D'après l'auteur, les entreprises sont plutôt au niveau de B/.

Avec la théorie socio-économique des organisations, nous nous situons dans l'école de François PERROUX qui définissait l'entreprise comme une **unité active**[1091] : "Une unité est dite active si, par son action propre et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est à dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation...Elle adapte son environnement à son programme au lieu d'adapter son programme à son environnement."

1084 LANDIER Hubert. *Vers l'entreprise intelligente*. Calmann Levy, 1991, 294 p., p.198

1085 ACHROL Ravi, REVE Torger, STERN Louis. *The environment of marketing channel dyads : a framework for comparative analysis*. Journal of Marketing, Vol. 47 (Fall 1983), p.55-67, p.63

1086 BOISANGER (de) Pierre. *Le management en univers instable*. Revue Française de Gestion, Septembre Octobre 1990, pp.45-52, p.48

1087 ACHROL Ravi, REVE Torger, STERN Louis. *The environment of marketing channel dyads : a framework for comparative analysis*. op. cit., p. 63

1088 RAJAN VARADARAJAN P., CLARK Terry, PRIDE William. *Controlling the uncontrollable : managing your market environment*. Sloan Management Review n°2, mars 1992, pp.39-47

1089 KOENIG Gérard. *Management stratégique, vision, manoeuvres et tactiques, formation de la stratégie*. Nathan, 1990, 399 p. coll : Connaître et Pratiquer la Gestion, p.143

1090 ACKOFF *Méthodes de plannification dans l'entreprise*. Editions d'Organisation 1973, p.83

1091 PERROUX François *Les unités actives*

En effet, comme le montre bien le concept d'environnement pertinent : l'entreprise détermine son chemin stratégique et a un potentiel de modification des contours son environnement.

C'est la même idée qu'on retrouve chez Michel KALIKA[1092] quand il étudie ce que recouvre le concept d'organisation réactive, "en regard notamment de paramètres comme la vitesse de réaction et le rythme de changement de l'environnement" et propose le concept plus fort d'"organisation anticipative", c'est à dire une **organisation actrice du changement**.

On peut prendre des exemples concrets comme celui cité par Klaus BRAUER[1093] Il montre que certaines innovations peuvent trouver des applications différentes de celles initialement prévues dans des secteurs différents, sans aucun lien avec le secteur d'origine. Il cite ainsi le cas des techniques de navigation appliquée aux voitures de police.

Rajan VARADARAJAN et P. THIRUNARAYANA[1094] remettent en cause la rupture entre environnement contrôlable et environnement incontrôlable. Pour eux, beaucoup de managers à succès pensent que les organisations peuvent créer leur propre culture et donne l'exemple de Philip MORRIS qui a mené une campagne énorme en 1988 pour lutter contre les campagnes anti-tabac, avec par exemple dans les journaux une mise en avant de la capacité de consommation que présentent les fumeurs, ou d'un magazine trimestriel faisant part de leurs droits aux fumeurs.

Les auteurs pensent qu'il existe deux types d'attitudes extrêmes : ceux qui sont résignés devant le déterminisme de l'environnement et ceux qui croient que l'environnement se contrôle, se manipule. La réalité est entre les deux, mais ils insistent sur le fait que beaucoup de recherches académiques ont souligné à outrance le déterminisme.

"Nous pensons que l'adhésion au déterminisme a limité la connaissance des actions de stratégie et de management. Les entreprises ne peuvent pas tout faire mais elles peuvent faire quelque chose. Les dirigeants doivent agir, le déterminisme s'efface devant le choix stratégique."[1095].

Ils font une analyse du déterminisme environnemental en marketing en mettant sur la sellette des outils comme le cycle de vie du produit ou le Program Impact Marketing Strategy mais nous avons déjà transcrit ces critiques avec d'autres auteurs.

Les auteurs recensent neuf outils en marketing qui permettent un choix stratégique. On peut les réunir en deux groupes :

1092 KALIKA Michel. *De l'organisation réactive à l'organisation anticipative* Revue française de Gestion, Novembre-Décembre 1991, n°86, pp.46-51

1093 BRAUER Klaus. *Marketing by-products of development programs*. Journal of Business Strategy, pp.45-48

1094 VARADARAJAN P. Rajan, THIRUNARAYANA P.N. *Consumers' attitudes towards marketing practices, consumerism and government regulations : cross-national perpectives*. European Journal of Marketing, vol.24 n°6,1990, pp.6-23

1095 id., ibid.

1/ **Les stratégies pour influer sur la demande** :

* la stimulation de la demande "primaire" qui challenge l'assertion selon laquelle le taux de croissance du marché est incontrôlable, il s'agit de rendre le gâteau plus gros et non en prendre une plus grosse part. (on peut prendre l'exemple de Florida State Citrus Commission avec son slogan "orange juice from Florida : "not for breakfast anymore" c'est à dire "pas seulement au petit déjeuner").

* le "cycle évolutif du produit " (de TELLERS et CRAWFORD) comme alternative au cycle de vie du produit

* Le renouveau stratégique ("strategic self renewal") qui revalorise le talent et les décisions manageriaux par rapport aux matrices

* Le marketing stimulant ("stimulational marketing") qui crée une demande alors qu'elle n'existe pas (deux exemples : créer un lac artificiel pour stimuler l'intérêt pour les bateaux ou celui de la radio portable Sony qui n'entrait pas dans une poche de chemise : les hommes du marketing ont fait faire des chemises avec des plus grandes poches.

* La stimulation par la législation ("mandoratory conception stimulation") qui est issue de l'environnement juridique ou législatif comme le siège auto enfant ou les détecteurs de fumée.

2/ Les stratégies pour créer un changement macroenvironnemental

On peut citer à ce propos la coalition des changements d'heures pour les économies d'énergie qui a joué un rôle important pour la modification des dates en faisant valoir une consommation plus importante avec le nouvel horaire.

Nous avons développé un exemple de cette potentialité d'action sur l'environnement à propos de l'entreprise F qui a su faire évoluer son produit de viennoiserie de l'épicerie vers le produit ultra-frais.

L'autre grande question est celle posé par Pierre de BOISANGER[1096] : "le futur est il maîtrisable ?"

Il écrit "Partie intégrante du futur inconnaissable, l'aléa s'appelle menace, à moins qu'il ne s'agisse d'une opportunité. L'entrepreneur, pour tout événement à venir, se demande s'il peut le qualifier de certain (les constantes, les tendances lourdes) de probable (les tendances lourdes, les tendances émergentes), de possible de façon aléatoire probabilisable (les tendances émergentes, les faits porteurs d'avenir), d'incertain (les faits qui n'ont pas été porteurs d'avenir, les discontinuités, les ruptures...)". Il y a donc "fascination et répulsion devant l'aléa"[1097].

~~La réponse de la théorie socio-économique à ces interrogations sera~~ **pilotage**

1096 BOISANGER (de) Pierre. *Le management en univers instable.* Revue Française de Gestion, Septembre Octobre 1990, pp.45-52

1097 Id. , ibid., p.48

Pour nous, le marketing doit **aider à la construction du pilotage stratégique** en servant l'organisation dans l'identification et la connaissance de son "environnement pertinent" (présent ou à venir) d'où la mise en oeuvre de techniques innovantes d'extractions des informations nécessaires au marketing. Ces quelques éléments nous permettent de qualifier le marketing socio-économique de transformateur puisqu'il va activer des actions concrètes de modifications, voire de remodelage de **l'environnement pertinent** de l'organisation.

Pourtant, la fonction marketing et les individus qui la composent doivent savoir se **"désintoxiquer"**, en **filtrant les messages dominants** de **l'environnement externe**. De même, il est indispensable de mettre un frein à leur propension à se projeter dans l'avenir d'où un nécessaire travail :

* de **revalorisation des connexions intra-entreprise,**
* des **notions de filtrage,**
*de **"capitalisation" des informations d'environnement,**
***d'évaluation des actions menées**
*de **développement de la fonction d'apprentissage collectif** au sein de l'entreprise des actes de pilotage selon une démarche heuristique.

Cette connaissance et ce remodelage de l'environnement pertinent permettra la mise en oeuvre de la contractualisation de l'organisation avec chacune des composantes de cet environnement pertinent. A titre d'exemples : fournisseurs / service achats / production, marketing / vente / clients, ressources humaines /administration / finances / environnement juridique...

Cette contractualisation n'est possible et efficiente que si l'on considère que du sous-traitant /fournisseur à l'utilisateur final (le destructeur), toutes les actions font partie d'une même chaîne de production visant les mêmes objectifs d'optimisation du couple profit/qualité, ou éventuellement du couple : capacité d'autofinancement/qualité.

Il existe une légitimité du pilotage de cette écoute active ("monitoring") par le service marketing-commercial qui peut s'identifier comme la tête de pont de l'organisation dans l'environnement externe avec une navette du trajet interactif interne /externe, interne/externe etc...et la fréquentation quotidienne de la concurrence, des clients, des prescripteurs...

Nous avons défini un certain nombre de concepts et de propositions théoriques qui permettent de définir les contours du marketing interne/externe innovant

Nous allons maintenant examiner ses implications organisationnelles.

2. LES IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES

Nous allons examiner les **impacts de la mise en oeuvre** de ces pratiques différentes de marketing sur la structure de l'organisation. Le mot structure recouvrant à la fois :

* la **structure visible ou superstructure** c'est à dire la répartition et la définition officielles des postes de travail, généralement représentées par l'organigramme
* la structure **invisible ou infrastructure** qui est constituée des dispositifs qui organisent le fonctionnement de l'organisation, et reflète l'organisation telle qu'elle est perçue dans la réalité des faits. Elle se superpose souvent sans vraie concordance avec la structure visible, ce qui est une source de tensions et de dysfonctionnements.

2.1. LES IMPACTS SUR LA STRUCTURE INVISIBLE

Nous allons partir de certains impacts observés pour ensuite exposer les conséquences envisagées comme plausibles si le processus se développe.

On constate aussi bien dans l'entreprise I que dans l'entreprise A ou l'entreprise F:

* l'allocation de temps par les services opérationnels à la fonction marketing

* la mise en place d'un **maillage organisationnel** :

- entre le service commercial (le "terrain") et le service marketing (au "siège") par des dispositifs de parrainage , de réunions, d'accompagnement.

- entre le service commercial et la direction générale : qui permet aux personnes des diverses directions un ancrage dans la réalité et le marché .

* La décentralisation de la mise en oeuvre de la stratégie marketing dans des entités opérationnelles comme des lieux de production, après construction interactive de cette stratégie.

* L'intégration de fonctions à orientation commerciale-marketing d'une part et orientation de production de l'autre : cas du développement de la polyvalence dans une société d'assurance et de la redéfinition du contenu des fonctions des employés.

2.2. LES IMPACTS SUR LA STRUCTURE VISIBLE

* L'intégration de services à orientations différentes : cas du regroupement du service étude-devis et du service production sous la même tutelle

* Le repositionnement du service marketing en une cellule conseil au siège pour les entités productives redéfinies comme de véritables "mini-entreprises" avec redistribution de toutes les fonctions de l'entreprise.

A partir de ces observations, on peut imaginer quelques scénarios :

* **Intégration de la fonction marketing** (ou du département s'il existait) à un autre service : commercial, R&D, production.

Nous pensons, comme nous l'avons déjà exposé, que la fonction marketing est le pendant fonctionnel de la fonction commerciale et que le mouvement naturel d'intégration nous conduit à la logique d'un service commercial-marketing.

Mais d'autres thèses penchent pour une intégration de la fonction marketing à la R&D, selon nous ces propositions réduisent trop la fonction marketing à l'innovation produit, ce que nous estimons être une atrophie du contenu de la fonction telle que nous l'avons définie en chapitre 1 de la partie 2 et le maintiennent dans un statut fonctionnel peu propice, comme nous l'avons démontré à l'optimisation de la performance sociale et économique de l'organisation

L'idée de l'intégration de la fonction marketing à la Production ou à la Direction Générale ne nous parait viable que s'il n'existe pas de service commercial et que cette fonction commerciale soit déjà assumée par les mêmes individus : c'est le cas des toutes petites structures.

* Maintien **d'un service marketing mais réduction à l'extrême de ses effectifs et en cellule conseil** vis à vis d'entités porteuses de la fonction dans des services comme décrits ci dessus : il pourrait s'agir d'une première étape vers la décentralisation de l'organisation. Nous observons que l'entreprise F a choisi ce mode d'organisation.

La **décentralisation de la fonction à tous les individus de l'organisation et qui les propulsent comme "petite entreprise"** n'a pas d'impact obligatoire sur la structure de l'organigramme. Éventuellement l'enrichissement du contenu de fonctions peut être entériné par un statut de "part cime marcherais" ou de "correspondants marketing" par exemple.

Par contre, elle oblige à mener une réflexion poussée sur le pilotage du système d'information interne-externe qui validerait l'hypothèse du repositionnement d'un service marketing comme une première étape vers une décentralisation synchronisée de la fonction marketing.

Nous nous refusons cependant à entrer dans la polémique du statut du système d'information dans l'organisation et de son pilotage. Nous avons évoqué des thèses revendiquant une certaine légitimité du service marketing (s'il existe) à assurer ce pilotage mais nous rappelons que pour la théorie socio-économique des organisations, la **solution est dans un système d'information global, consolidation de système d'information locaux et que le problème se pose en termes de décentralisation synchronisée de ce système d'information.**

La question de la structure de l'organisation ne résiste pas au préalable de celle de la motivation des managers à remettre en cause leurs pratiques et leurs conceptions en matière de marketing : comment provoquer cette réflexion et pousser à une adhésion conduisant à la mise en oeuvre ?

C'est ce que nous traiterons maintenant sous la tête de chapitre : "**implications managériales**". Nous poserons le problème en termes marketing et commerciaux pour la simple raison qu'il faut comme l'ont si bien décrit PETER et OLSON faire le marketing de notre recherche. Notre prospect est l'entreprise, notre produit est la prestation de conseil ou l'intervention, support de la **consultance innovante** comme médiation entre le milieu de la recherche et le milieu entrepreneurial.

Nous allons, pour ce faire, partir de l'évolution du processus d'intervention socio-économique par les personnes de la fonction marketing et/ou commerciale.

Pratiquement, il s'agit de l'expression des personnes interrogées pour l'évaluation marketing, une partie des entretiens a porté (en général, sans sollicitation de notre part) sur l'implantation des interventions socio-économiques qui ont eu lieu dans chacune des entreprises.

Nous allons essayé de comprendre les mécanismes d'appropriation des paramètres du management socio-économique et nous en tirerons des propositions pour la proposition d'un **conseil innovant en marketing**.

3. LES IMPLICATIONS MANAGERIALES

On a pu constater que la mise en place d'un management intégrateur instrumenté et rigoureux de type management socio-économique permet l'émergence de ce marketing interne/ externe innovant .

Nous allons nous attacher aux modalités de son implantation dans les organisations avec ce double objectif :

* stimuler **l'émergence** puis la **gestion de ce marketing socio-économique**

* en faire une **action de conseil visible** permettant la **prise de conscience** des entreprises de leur **défaillance** en la matière et les amenant au management socio-économique par "l'entrée" commerciale marketing.

Nous allons d'abord analyser le processus d'implantation du management socio-économique : nous nous aiderons en cela de notre travail d'investigation auprès des neuf entreprises de notre échantillon et nous l'alimenterons de l'expertise que nous ont apportée cinq années comme responsable du développement de l'ISEOR.

C'est donc une fois de plus autour du discours des acteurs ayant connu l'intervention socio-économique que nous structurerons notre propos.

Cette analyse aurait pu faire l'objet d'une thèse à part entière mais nous n'examinerons ce thème que sous l'angle d'un type de conseil précisément identifié dans le cadre de nos neuf entreprises.

Nous soulignerons toutefois que cet effet-miroir est parfois en contradiction avec l'observation des faits. Les critiques parfois virulentes que nous avons retenues trouvent leur contradiction dans une mise en oeuvre bien réelle .

3.1. ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION D'UNE IMPLANTATION D'INTERVENTION

Les idées forces que nous retiendrons sont :

A/ Le **poids du rôle des intervenants** comme individus : il est manifeste que leur "profil" socioprofessionnel va avoir un impact très puissant sur la confiance que les personnes de l'organisation leur accordera a priori : la méthodologie de conseil et même les compétences ne sont jugées que beaucoup plus tard. Sur leurs épaules repose la crédibilité de la méthode et se pose ou non la question de sa transférabilité (le degré de transférabilité semblant lié à l'expérience -l'âge ?- des intervenants).

B/ On observe une manifestation générale de découragement voire de rejet motivée par la lourdeur et la longueur du processus de mise en oeuvre, sa complexité, la difficulté à comprendre les outils et les concepts. L'exigence et la rigueur du management socio-économique "fait peur", on rejoint là le rôle des intervenants qui par leurs attitudes, leur écoute, leur disponibilité peuvent faciliter l'ingestion.

C/ Cette complexité est invoquée pour justifier la difficulté à implanter les outils, est ce un alibi ? Ce qu'on peut constater, c'est que certaines appropriations sont complètement déviantes par rapport à la lettre et même à l'esprit des outils proposés, est ce de propos délibéré ?

D/ Nous nous sommes plus spécialement intéressée à des personnes de la fonction marketing-commerciale, il y a un **discours quasi unanime sur les incompatibilités de ces métiers avec le management socio-économique**. Pourtant, les causes racines de dysfonctionnements étant les mêmes pour le marketing-commercial que pour le reste de l'organisation, on peut faire l'hypothèse que les solutions à adopter peuvent être similaires. C'est ce que nous confime d'ailleurs le travail d'investigation par les **résultats positifs** qu'il met en avant.

E/ Enfin, le management socio-économique semble appeler le management socio-économique avec ses promesses d'outils et de méthodes. Une prestation innovante comme le groupe de réflexion en marketing a été mal ressentie Les personnes sollicitées attendaient un produit structuré et n'ont pas su mesurer les apports bien tangibles de ce groupe de travail et de réflexions menées en commun. Les **produits de ce groupe de travail montrent bien que néanmoins il y a eu des résultats effectifs.**

3.1.1.Les difficultés d'implantation

Ces difficultés concernent les outils de gestion et la méthode.

3.1.1.1. les outils de gestion

Nous nous intéresserons d'abord à l'appropriation des outils de gestion socio-économiques. Nous rappelons que le processus d'intervention socio-économique comprend des séances de formation en groupe à chacun des outils puis des assistances personnalisées pour leur mise en oeuvre.

La mise en oeuvre des outils peut être vécue comme une corvée

> *"Le contrat d'activité périodiquement négociable, pour tout le monde, c'est la corvée : je suis sûr qu'on en négocie par téléphone." (info/DG)*

Ce sentiment de "corvée" est le signe d'une incompréhension de l'apport que peuvent constituer les outils de gestion socio-économique. On voit par exemple le temps passé à les construire, on ne le ramène pas du gain de temps en efficacité qu'il permet ensuite.

On constate des déviations dans l'utilisation des outils dans leur forme, ce qui peut être un signe d'appropriation. Mais ces déviations concernent le contenu, et même les objectifs. Le vrai problème, c'est l'abandon dont ils sont menacés puisque ces déformations sont signalées comme sources d'ennuis, d'erreurs, de tensions, de frustrations. L'ISEOR qui a intégré ce phénomène depuis longtemps préconise des prestations de "maintenance" de l'intervention et l'anticipe même en formant des "intervenants internes" qui seront les gardiens de l'esprit de la méthode. Il faut toutefois noter que c'est le cas de trois des organisations qui forment notre échantillon.

Les intervenants internes sont des salariés de l'entreprise qui vont investir du temps dans le processus d'intervention socio-économique en collaboration avec les intervenants externes dans un premier temps puis, en toute autonomie après leur départ de l'entreprise.

> *"Les contrats d'activité périodiquement négociables deviennent des descriptions de postes exhaustives." (info/DG)*

> *"Pour les directeurs de sites, le plan d'actions prioritaires sert de contrat d'activité périodiquement négociable." (viennois/DR)*

Les personnes interrogées se plaignent de la lourdeur de la mise en place de l'intervention. Il faut distinguer plusieurs phénomènes :

* l'intervention en elle même est en effet longue à mettre en place, surtout dans les grandes structures puisqu'elle s'attaque d'emblée à toute l'organisation (sinon à tout le monde) par le système dit HORIVERT. Le souci de synchronisation des différentes prestations et le nombre de personnes concernées font en effet que le processus est complexe mais extrêmement bien maîtrisé par l'équipe d'intervenants.

* Les exigences de la méthode et la rigueur des personnes qui l'implantent peuvent par ailleurs provoquer ce genre d'appréciation

* Enfin, on rappellera l"allergie" des commerciaux (qui sont ici nos interlocuteurs) pour "l'administratif". Or, au départ, les formations et les outils s'appuient beaucoup sur le support papier.

"La première année de l'intervention a été perdue : on a sophistiqué au lieu de simplifier, le système est devenu technocratique." (biscuitDRD)

"La société est devenu paperasse comme je n'ai jamais vu." (g.distribDC)

La mise en oeuvre des outils peut aussi être inadéquate. Nous rejoignons le thème de la déviation, l'outil peut être parfaitement maîtrisé en soi, s'il est sorti de son contexte de mise en oeuvre, il peut se révéler inutile et pourquoi pas dangereux ou démotivant (cas des CAPN qui ne sont pas payés ou négociés dans les délais prescrits).

Nous rappelons à ce propos que l'articulation des outils est une des bases fondatrices du management socio-économique

"On paye le contrat d'activité périodiquement négociable quand le suivant est fait : il peut y avoir des décalages de 6 mois." (info/DG)

"Ce que je déplore un peu pour le plan d'actions prioritaires c'est que quand on est partis à l'époque, j'avais cru comprendre qu'il n'y avait pas que des chiffres : le plan d'actions prioritaires branche, on se retrouve avec des chiffres, des chiffres, que des chiffres!" (g.distribDC)

On peut observer une difficulté à dominer les outils par manque de compétences. Le management socio-économique serait-il un ban test pour la compétence en matière de management de certaines personnes ? La question est posée. Quelle que soit la réponse, la préconisation porte dans tous les cas sur la formation. Il faut rappeler que dans son processus d'intervention , l'ISEOR a pourtant une prestation d'assistance personnalisée pour la mise en oeuvre de chacun des outils.

"80% des directeurs de magasins ne savent pas remplir leur plan d'actions prioritaires." (g.distrib/DC)

Nos interlocuteurs avouent avoir des difficultés à identifier les variables des outils. Il y a manifestement un phénomène d'apprentissage à prendre en compte, on revient à la maintenance et la motivation des personnes plus qu'à leurs compétences intrinsèques. Un problème fréquemment évoqué est de trouver des indicateurs pour les plans d'actions prioritaires et les contrats d'activité périodiquement négociables.

"La colonne moyens est peu utilisée, on confond indicateurs et objectifs." (info/DG)

"Il fallait que tout le monde ait des contrats d'activité périodiquement négociables, on n'a pas trouvé les bons indicateurs, ils ne rendaient pas compte de la qualité de nos prestations." (métal/DC)

Il y a ainsi difficulté à maîtriser la grille de compétences,

"On a beaucoup de mal à faire fonctionner la grille de compétences." (viennois/DR)

"On a utilisé la grille de compétences pour le recrutement d'un attaché commercial, on s'est planté car on s'est trop focalisé sur cette grille, il avait tout sauf l'allant commercial." (restau/DC)

ou le contrat d'activité périodiquement négociable.

"C'est encore difficile d'utiliser les contrats d'activité périodiquement négociables pour un pilotage de changement d'environnement." (restau/DC)

La mise en oeuvre du management socio-économique peut être ressentie comme difficile, ou globalement, ou pour certains aspects malgré une adhésion au processus.

"J'ai été intellectuellement séduit par la méthode mais j'ai eu beaucoup de mal à pratiquer." (biscuit/DRD)

"Il y a une vraie difficulté à mettre en place des critères qualitatifs : pas assez de moyens, pas assez d'indicateurs." (restau/DC)

L'appropriation des outils semble connaître des spécificités culturelles. Il s'agit plutôt du rythme d'appropriation, car de nombreuses expériences menées à l'étranger montrent bien une grande faculté d'adaptation des outils socio-économique à des contextes culturels différents.

"En Grande Bretagne, les contrats d'activité périodiquement négociables ont marché tout de suite; en Allemagne, ils étaient pour, mais c'était très lourd à gérer." (info/DG)

Nous en montrons un exemple en annexe.

L'exploitation des outils est parfois ressentie comme insuffisante, c'est à dire incomplète ou partielle, ou encore insuffisante. La réponse est peut être encore l'assistance et la formation ainsi que la mise en perspective de ces outils.

"Je n'ai pas d'indicateurs d'environnement dans mon tableau de bord." (métal/DI)

"La première priorité des contrats d'activité périodiquement négociables actuellement, c'est de gagner de l'argent." (restau/DG)

Certains outils sont abandonnés, il serait intéressant de savoir si le phénomène est général ou s'il est moins fréquent quand des intervenants internes ont été formés.

"On a beaucoup dérivé du contrat d'activité périodiquement négociable, on ne l'applique plus." (métalDC)

"La gestion du temps est tombée en désuétude." (biscuit/DC)

De la même façon, certains produits de l'intervention socio-économique sont également abandonnés : problème d'adaptation, mauvais choix, évolution des contraintes ou de la stratégie ? Le but de l'intervention est plus dans l'apprentissage de la recherche de solutions que dans leur transmission par les intervenants. La question à se poser est de savoir si l'organisation a su substituer à cette action d'autres mises en oeuvre.

"On a aussi abandonné les binômes ou trinômes pour les problèmes d'absentéisme (7 semaines de vacances, formations, féminisation de l'effectif...) ." (assur/crédit/DC/DR)

Les outils de gestion socio-économique posent donc semble-t-il des difficultés aux personnes interrogées. Nous allons maintenant voir s'il s'agit de même pour la méthode c'est à dire le management socio-économique "installé" et son fonctionnement de croisière.

3.1.1.2. la méthode de management socio-économique

Ainsi, pour les commerciaux, le client peut être vécu comme une échappatoire par rapport à cette période de changement.

"C'est très difficile de faire avancer les choses, les clients sont ma bouffée d'oxygène." (restau/DC)

On retrouve ici le fonctionnement du commercial qui pourra chercher la "fuite" dans l'environnement extérieur et s'attachera d'avantage à la cause du client qu'à celle de son entreprise.

Le management socio-économique n'est pas toujours compatible avec les structures mentales de certains acteurs. Il est clair que la théorie socio-économique n'admet pas ce genre d'affirmation. La réponse est plutôt en termes de stratégies personnelles : tout le monde peut trouver un enjeu à adopter le management socio-économique. Peut être aussi, faut-il s'interroger sur le rôle des décideurs pour ce genre de difficultés : jouent ils leur rôle d'exemples, d'arbitrage d'éléments moteurs dans ce changement de management ? L'expérience montre que les dirigeants, une fois l'acte d'achat consommé, on une forte tendance à se retirer de l'intervention, les intervenants doivent alors jouer leur rôle d'apporteur d'énergie pour stimuler les comportements.

"Beaucoup de gens ne sont pas assez motivés pour la remontée d'information." (g.distrib/DG)

"Si on intéresse trop les techniciens au commercial, au bout de 2 ou 3 affaires, ils seront perdus pour la technique et feront des mauvais commerciaux." (info/DG)

Certains perçoivent des limites au management socio-économique. On peut dire que ces réserves relèvent plus du mot d'ordre que de la réflexion mûrie, pourtant, il semblerait que ce soit sous un certain angle le signe d'une appropriation inachevée. Les attentes ont été générées mais les réponses pas toutes enregistrées. Le message est il clairement passé que les intervenants en management (socio-économiques ou autre) apprennent à faire mais ne font pas à la place de ...

"Pour l'instant , il n'y a eu aucune amélioration, rien n'a été solutionné; au contraire, le diagnostic a même exacerbé les choses." (restau/DC)

"On a trouvé rapidement l'essoufflement de la simple réactivité de l'affichage des performances : il y avait eu de gros gains de productivité (+20%) mais on commençait à retomber." (chaudron/DI)

Nous avons donc enregistré un certains nombres de dysfonctionnements perçus par les personnes que nous avons rencontrées sans qu'il y ait allusion aux spécificités de la fonction marketing-commerciale. Nous rentrons maintenant dans un discours qui s'appuie sur l'invocation de ces spécificités.

3.1.1.3. spécificités de la fonction marketing/commerciale dans la mise en place d'un management socio-économique

On constate ainsi que les personnes de la fonction marketing-commerciale rejettent certains outils de gestion socio-économique :

"Les commerciaux rejettent complètement les objectifs, les indicateurs, le management intégrateur." (métal/DI)

"La décentralisation a été sans problème pour la gestion et la production, au commercial, j'ai eu du mal à cause de notre environnement très mouvant et très perturbant." (viennois/DC)

L'apport du management socio-économique est jugé différentiel selon les fonctions. Est ce que le discours serait différent si on allait interroger d'autres fonctions ? Sûrement oui, avec d'autres contre-exemples.

"Avec le recul, il y a plein de choses très intéressantes et d'autres pas adaptées à notre métier." (g.distrib/DG)

"L'aspect remontée d'informations, formalisation, est plus adapté à la production car le dialogue est permanent dans les directions commerciales." (métal/Mkg)

L'approche socio-économique est considérée comme inadaptée à la fonction commerciale/marketing. On entre ici dans le discours très classique sur les spécificités, on rappellera que le management socio-économique travaille sur les invariants de organisations et non ce qui pourrait faire leurs différences. La mise en évidence des causes racines de dysfonctionnements est un aboutissement de cette recherche.

Le but de notre recherche est bien d'éliminer de tels discours et de montrer que le management socio-économique a une vraie légitimité dans la fonction marketing-commerciale.

"La méthode me permet aujourd'hui de balayer chez moi, pour l'extérieur, ce n'est pas encore ça." (g.distrib/DG)

"Je me demande parfois si mon directeur de magasin ne ferait pas plus de Chiffre d'Affaires en étant dans son magasin plutôt qu'en me faisant des comptes rendus." (H/DC)

Le contrat d'activité périodiquement négociable est jugé incompatible avec certains modes de rémunération. On constate que la question se pose plus souvent en effet dans des

fonctions commerciales ou s'y apparentant, ce qui peut paraître paradoxal puisque ces fonctions plus habituées à avoir une part variable de leur salaire ; par contre, des systèmes basés essentiellement sur la partie variable posent des problèmes à rebours.

C'est le cas de la restauration ou du mobilier discount qui sont traditionnellement rémunérés au pourcentage des ventes réalisées. Le choix du contrat d'activité périodiquement négociable doit être perçu comme une réflexion globale à mener sur les systèmes de rémunérations et l'occasion d'harmoniser tous ceux qui se juxtaposent dans l'organisation. C'est ce qui a été fait dans l'entreprise A qui a supprimé, contrairement à l'usage de la profession, la rémunération "au 15%" des salariés de ses restaurants.

> *"Ici, les vendeurs sont rémunérés presqu'uniquement à la commission : ils se calculent leur salaire tous les jours." (g.distrib/DC)*

Après les points négatifs, une fois n'est pas coutume dans les diagnostics socio-économiques, nous allons enregistrer les apports reconnus de l'intervention en management socio-économique dans les entreprises qui forment le cadre de notre rcherche.

3.1.2. Les apports de l'intervention socio-économique

Ils sont traités en deux temps : l'appropriation du management socio-économique puis les résultats tangibles de sa mise en oeuvre.

3.1.2.1. l' appropriation du management socio-économique

Certains de nos interlocuteurs avaient commencé à mettre en place une grille de lecture des conditions de réussite pour une l'intervention. On retrouve l'idée du rythme d'intervention, l'appropriation avec le transfert, le rôle des dirigeants qui sont bien ceux reconnus comme tels et étudiés par l'ISEOR dans sa recherche sur les conduites de processus de changements.

> *"Un outil, ça se fait vivre en permanence, si la direction n'y croit pas : l'outil perd de sa substance, se galvaude." (info/DG)*

> *"Ce type de processus ne marche bien que si le patron est convaincu, suit tout et fait la mise en oeuvre." (assur/crédit/DC/DR)*

On s'interroge sur l'existence de spécificités pour l'adhésion au management socio-économique et on a des surprises.

Ainsi, le management socio-économique ne fait pas peur aux unions syndicales qui n'y trouvent pas trace d' idéologie patronale, une des confédérations ayant même appliquer en son sein certaines techniques et outils.

On peut noter aussi leur grand intérêt pour le contrat d'activité périodiquement négociable.

"Quand j'ai mis les contrats d'activité périodiquement négociables en place, la base et l'encadrement n'en voulaient pas, le délégué syndical était d'accord." (info/DG)

On constate une motivation sur le long terme.

"Je ne regrette pas, si c'était à refaire, je recommencerai." (g.distrib/DG)

On enregistre des adaptations des outils et des méthodes de managements socio-économique. Ceci n'a rien de choquant et est même encouragé par l'ISEOR qui y voit une réelle appropriation de sa méthode de management. Il y a capitalisation de ces adaptations qui alimentent l'expertise des intervenants et enrichissent leurs propositions.

"Au début, on laissait les contrats d'activité périodiquement négociables dans le classeur, maintenant on fait un point mensuel pour savoir où on en est." (g.distrib/DC)

"Pour les gens en régie : la réunion contrat d'activité périodiquement négociable se fait à 3 : la personne, le client et la personne qui s'occupe des régies chez nous : c'est très bien perçu des 2 parties." (info/DG)

On souligne une appropriation du management socio-économique dans les méthodes de travail personnelles, ce qui met en avant une certaine souplesse d'adaptation.

"La contractualisation des objectifs, c'est quelque chose que j'ai gardé en termes de méthode." (métal/Mkg)

"L'approche ISEOR m'a beaucoup aidé : c'est un éclairage sur une approche globale et systématique." (biscuit/DRD)

Conscients de ce phénomène et soucieux d'opérer des transferts de qualité, les dirigeants de l'ISEOR ont lancé il y a quelques années des programmes de formation à destination des intervenants internes et externes qui rencontrent une demande qui valide bien ces attentes de méthodologie. Dans le même ordre d'appropriation, on observe des utilisations de la méthode dans d'autres lieux ou d'autres circonstances ...sans l'ISEOR.

"Dans les sites que je supervise, je fais quelque chose du même type que l'ISEOR et le commercial est impliqué." (métal/DI)

"Il y a des choses qui sont la suite de l'ISEOR mais qui ne s'appellent pas ISEOR" (assur/crédit/DC/DR)

On retrouve sous une forme positive les vertus de l'apprentissage qui est une constante des méthodes de management, quelles qu'elles soient.

"Les contrats d'activité périodiquement négociables fonctionnent beaucoup mieux maintenant qu'il y a trois ans." (g. distrib/DG)

On observe que les entreprises s'approprient mieux, et surtout dans la durée certains outils plutôt que d'autres.

"On a plus développé le contrat d'activité périodiquement négociable que le plan d'actions prioritaires." (métal/DI)

"Le plan d'actions prioritaires est une institution dans l'entreprise." (biscuit/DC)

Les apports sont l'expression des opinions, nous sommes aussi dans notre étude à la recherche de résultats plus visibles.

3.1.2.2 les résultats positifs

Le management socio-économique provoque des infléchissements stratégiques. Ça a été le cas de l'entreprise F ou à l'entreprise H même si l'on sait que l'appel au conseil trouve souvent son origine dans un changement ou un contexte instable.

"Dès Décembre 1987, on a abordé une modification profonde de l'entreprise qui correspondait à l'approche socio-économique." (viennois/DC)

"S'adapter à cette situation de stagnation, c'est en soi une création de potentiel." (g.distrib/DG)

Nous trouvons ici l'illustration du rôle de l'opérationnel sur le fonctionnel que nous avons défendu tout le long de cette thèse : la mise en oeuvre, l'instrumentation infléchissent la stratégie, et l'organisation de l'entreprise.

Les apports de l'intervention socio-économiques sont multiples, variés et à plusieurs détentes, on constate que beaucoup de choses se mettent en place après le départ de l'équipe d'intervenants comme si les personnes se sentaient plus libres de leurs mouvements

"Dans le magasin, ce qui a été positif, ce sont les administratifs, les gens du dépôt." (g.distrib/DC)

"L'approche socio-économique permet un mélange entre le besoin de décloisonnement de l'entreprise et les actions spécifiques." (assur/crédit/DG/DC)

Le management socio-économique contribue à la promotion de certaines personnes, qui, il faut l'admettre n'étaient pas forcément celles qu'on aurait pu imaginer au départ.

"L'enseigne tient beaucoup compte de ce qu'on dit, on leur apporte beaucoup : ils ont trouvé qu'il y avait du bon dans nos façons de faire et donnent des responsabilités pour l'ensemble des magasins." (g.distrib/DG)

L'intervention socio-économique permet des gains financiers assez étonnants (et annoncés) par réduction des coûts cachés. La balance économique est maintenant une prestation courante réalisée par l'ISEOR pour mieux rendre visible ces résultats.

"Le directeur financier a fait la balance économique de l'intervention, gains : 600 000 FF." (info/DG)

"Les gains de productivité des ateliers sont répartis en trois : 1/3 pour le personnel, 1/3 pour l'employeur, 1/3 pour la structure." (chaudron/DI)

On constate que le management socio-économique ou certains de ces produits ont une pérennité certaine. C'était le cas dans l'exemple ci-dessous où l'intervention avait eu lieu 15 ans auparavant et qui avait conservé le mode organisationnel mis en place alors.

"La notion de groupes autonomes perdure avec des objectifs financiers depuis 1984." (chaudron/DI)

Enfin, le management socio-économique joue un rôle dans la construction de la stratégie des entreprises où il s'implante. Les évolutions dans la perception des composantes qui forment les environnements des individus en est sûrement la cause.

"J'étais très inquiet de voir que nous opérions cette décentralisation alors que la grande distribution faisait l'inverse." (viennois/DC)

Nous terminerons par le marketing de l'intervention qui pourra enrichir notre réflexion sur les outils à proposer afin de stimuler le marketing que nous voulons mettre en oeuvre.

3.1.2.3. Le marketing de l'intervention socio-économique

Les consultants sont fréquemment remis en cause : trop jeunes, trop vieux, pas assez expérimentés, trop bavards, pas assez à l'écoute... ils sont les vecteurs de ce changement qui va tant perturber l'activité et les personnes. Beaucoup de consultants en management , forts de ce constat, ont d'ailleurs bâti leur stratégie commerciale sur le "relationnel" sans se soucier d'offrir des produits efficients. Ils font partie de ceux qui n'ont pas contribué à construire une bonne image de la profession de conseil.

"Les employés ont été déroutés par le côté intellectuel des gens de l'ISEOR." (restau/DC)

"La démarche est très bien, c'est la façon de la faire passer." (g.distrib/DG)

La méthodologie est assez souvent remise en cause , les critiques rejoignent celles déjà signalés d'exigence, de rigueur et de réticence devant le changement.

"L'intervention ISEOR : c'était très dur, on a beaucoup souffert." (biscuit/DRD)

"Il y a le problème de la vision noire des choses de l'ISEOR." (viennois/DC)

De façon plus précise, les rythmes ne sont pas toujours considérés comme adéquats mais les avis divergent : selon les uns, il faut aller plus vite, selon les autres plus lentement. L'ISEOR a beaucoup étudié et déjà largement pris en compte ce que la théorie de l'intervention définit comme la "chronobiologie" de l'entreprise

"Pour mettre en oeuvre la méthode, il aurait fallu accepter de perdre du temps, on ne l'a pas accepté." (biscuit/DRD)

"Je trouve la démarche ISEOR longue : il y a des moments où on pourrait gagner du temps." (assur/crédit/DC/DR)

La stratégie socio-économique d'intervention est parfois remise en cause. Les risques sont toutefois limités car l'ISEOR depuis longtemps fait s'engager l'entreprise, financièrement et moralement sur une prestation globale complètement définie et spécifiée à la signature.

"Les diagnostics devaient avoir lieu dans toutes les directions puis les directions régionales, ça a fini par deux bureaux à problèmes." (assur/crédit/DC/DR)

La formation est jugée très dense, on retrouve là les réticences du commercial devant quelques heures à passer de façon sédentaire. On peut se demander s'il n'y a pas un lien à établir avec les difficultés de maîtrise des outils.

"La formation a été très lourde : nous sommes avant tout des gens de terrain." (g.distrib/DRH)

La communication est jugée parfois défaillante, on fait allusion ici à deux choses :

* la communication de l'ISEOR sur sa méthode de management, le perfectionnement des supports de formation est permanent mais jugé parfois insuffisants.

* la communication de la direction sur ses objectifs par rapport à l'intervention et on observe que les choses ne sont pas toujours aussi bien menées qu'on le souhaiterait peut être parce que les dirigeants eux mêmes ne sont pas très clairs quant à leurs attentes.

L'ISEOR a certainement un rôle à jouer dans cet accompagnement.

"La contribution de chaque personne au chiffre d'affaires, ça a été mal compris, mal vendu." (restau/DMkg)

"Quand on vous embauche, on vous dit qu'il faut jouer la carte de la décentralisation au maximum, vous êtes responsable du chiffre d'affaire, c'est tout et depuis ISEOR, on veut recentraliser." (g.distrib/DC)

Le management socio-économique est vécu comme une méthode d'organisation de l'environnement interne : nous touchons là à la perception que les gens ont de cette méthode de management. L'origine des demandes montrent clairement qu'elle est vécue comme une approche de qualité, de management global, de gestion des ressources humaines voire de gestion comptable, toutes fonctions tournées vers l'environnement interne. Les demandes d'origine commerciale ou marketing, c'est à dire s'intéressant à l'environnement externe sont rares ou inexistantes.

Notre but est de revaloriser ce potentiel de la méthode d'agir sur l'environnement externe ou les fonctions qui travaillent en direct avec lui.

"L'approche socio-économique est très centrée sur l'intérieur." (restau/DG)

"Les gains les plus importants sont dans l'organisation interne : modélisons, faisons des gains internes." (assur/crédit/DC/DR)

Le processus d'achat est jugé comme pas assez participatif, il est vrai que dans sa négociation commerciale, l'ISEOR s'adresse au décideur payeur et ne recherche pas le consensus, rarement compatible avec l'action. On rejoint ensuite le problème de la communication en interne.

> *"Au niveau de l'encadrement, on a eu le sentiment de ne pas être associés au choix de la méthode." (métal/DMkg)*

L'image du management socio-économique est souvent très liée à celle de ses introducteurs dans l'organisation.

> *"Après le départ de son soutien, l'ISEOR est devenu un spectre." (info/DG)*

> *"A l'époque, il y a eu des freins pour le diagnostic horizontal : l'opération était soutenue par un nombre limité de personnes; après le départ du PDG, les oppositions sont devenues systématiques." (assur/crédit/DG/DC)*

Certains utilisateurs expriment des attentes qui montrent la crédibilité qu'ils accordent au management socio-économique.

> *"Je suis convaincu pour le marketing intern , c'est faisable mais ce n'est pas systématisé." (viennois/DC)*

> *"Ca a apporté beaucoup de choses bénéfiques mais on est loin de la suite ISEOR : planification, simulation, programmation, anticipation." (g.distrib/DC)*

L'implication de la direction est un facteur clé de succès de l'intervention socio-économique. Sans doute, mais ceci oblige à se demander si toutes ces remarques concernant la direction et la coupure marquée avec le bas de la hiérarchie ne fait pas trop du management socio-économique un "produit de direction générale".

> *"La seconde expérience, ça a été très difficile : il nous fallait le soutien explicite et formel du président : on ne l'a pas eu, l'insertion de l'ISEOR a été très difficile." (assur/crédit/DC/DR)*

Les consultants ont su gérer les problèmes posés par l'intervention.. Ce qui les réhabilitent et montrent une certaine capacité d'initiatives qu'on ne leur accordait pas dans la première partie de l'analyse.

> *"Quand il y a eu des blocages, l'ISEOR a su se mettre à l'écoute sans remettre en cause sa méthodologie." (g.distrib/DC)*

On souligne toutefois leur manque de références dans certains secteurs. Ceci rejoint le lien affectif qu'on a évoqué tout à l'heure et occulte un peu la stabilité de la méthode d'intervention en management socio-économique et sa transférabilité d'un contexte à l'autre. Ceci dit, les consultants de l'ISEOR peuvent s'appuyer sur les travaux d'une équipe qui a maintenant 15 ans de recul et une base de références impressionnantes.

> *"Ce que je reproche aux applicatifs, c'est qu'ils ont été testé sur le service administratif, pas sur la grande distribution." (g.distrib/DC)*

Il nous a paru intéressant de rapprocher les résultats de cette analyse de l'expérience d'un consultant en management reconnu : Octave GÉLINIER. La similitude que nous observons dans les analyses est intéressante. Elle valide en partie pour nous l'idée d'une attente générique du conseil en management et donc la proposition d'un produit d'intervention construit obligeant plutôt à une reformulation de la demande qu'à des adaptations aux contextes diverses et variées du client. Nous avons pu observer que les conseils en management avait plutôt, par facilité certainement, cherché à développer la solution de "coller à la demande" que celle, plus rigoureuse d'offrir un conseil s'attaquant aux causes racines et non aux causes identifies.

Octave GELINIER reprend l'idée de l'importance des outils et plus généralement des "choses visibles " pour provoquer le changement : "Au Japon, on pilote non pas par les chiffres mais par les choses visibles : on ne doit pas voir de stocks, rebuts, pannes..." Selon lui une vision exclusivement comptable ou financière induit trop d'angles morts et le développement d'usines fantômes qui ne produisent rien d'utile pour le client.

Il distingue deux types d'outils de gestion :

* Il y a les outils intégrés au processus comptable et administratif et qui restent comme le tableau de bord : on l'élague, on l'améliore, on l'adapte mais il reste.
* Les autres qui exigent qu'on s'occupe d'eux sans arrêt , c'est le cas des cercles de qualité, des outils de concertation, des outils de formation qui pourtant répondent à un besoin permanent et croissant.

Nous partageons l'idée que des outils sont plus "abordables" que d'autres mais, tous nécessitent un toilettage permanent. On peut se demander si les outils qui nécessitent l'acharnement thérapeutique qu'il décrit répondent bien à un vrai besoin dans l'entreprise.

Octave GELINIER souligne ensuite[1098] le rôle de l'enthousiasme et de la rhétorique chez le consultant. Pour lui , le consultant est un offreur d'outils mais surtout un mobilisateur d'énergie : "il doit donner envie de faire" et O. GELINIER insiste : "de ce point de vue : ce n'est pas l'analyse la plus juste qui est forcément la meilleure". Le consultant est vu comme un catalyseur de décisions.

~~Octave GELINIER conçoit le conseil en management comme une connaissance de type~~ delta, c'est à dire :

- ni alpha comme la connaissance humaniste
- ni bêta comme les mathématiques ou la physique

1098 Id., ibid., p.15

- ni gamma comme les sciences sociales

Selon lui, la connaissance delta "se génère et ne se transmet qu'au contact avec une pratique éclairée" : c'est le cas pour lui du management qui ne s'apprend pas dans les livres . Nous voyons dans cette analyse un certain lien de parenté avec celle de Henri SAVALL qui identifie le conseil en management comme appartenant au secteur quaternaire, celui de l'innovation et de l'avance technologique.

Octave GELINIER relève l'erreur de l'enseignement français d'avoir poussé à l'abstraction et met en cause la loi Ashier de 1919 qui basait l'enseignement professionnel français sur le postulat que les métiers ne s'apprennent pas dans l'entreprise mais à l'école, par la science . Selon lui, en Allemagne, il existe une grande collaboration entre entreprises et enseignement alors qu'en France l'Université a beaucoup de mépris pour la société civile.

Il souligne aussi le problème des modes dans le management, celle qui a plus de quatre ans est bonne à jeter. Est ce que ce phénomène n'expliquerait pas les réflexions très dures ou le rejet du management socio-économique dans certaines organisations ?

Il regrette enfin le rejet des méthodes françaises au profit des "méthodes Yankee pures" et remarquent que les Japonais nous ont pris tout ce qui est bon :

- sauf Marx : qui a défini le progrès comme basé sur un conflit déchirant (entre classes sociales)
- sauf Freud : pour qui la base de la construction humaine est de tuer le père (le patron dans les entreprises)
- sauf le Club de Rome : qui selon Octave GELINIER "a craché sur la croissance au nom de l'écologie".

On voit donc de grandes convergences entre cette analyse du métier et celle que nous avons exposée.

Un sociologue fait une analyse critique des méthodes de management, Jean Pierre LE GOFF[1099] remet en cause les "outils miracles du management" (stages hors limites, analyse transactionnelle, méthode COUE, PNL...) en dénonçant leurs postulats de départ identifiés comme :

* l'idée que la maîtrise du comportement humain et des relations est une affaire de codage et de manipulation d'outils...faciles d'utilisation
* l'assimilation de l'homme à une machine (même si les comparaisons sont très sophistiquées comme le cerveau et le logiciel)
* la croyance qu'on peut manier les autres avec un certain nombre d'excitations bien choisies (on est alors dans la logique stimulus/réponse).

Il accuse les promoteurs de ces méthodes d'être des "bricoleurs de comportement", d'administrer des "potions magiques", de manipuler le modèle du "perpétuel gagnant".

Nous remarquerons simplement que le management socio-économique s'est construit en réaction à ces méthodes et à leurs principes fondateurs.

1099 LE GOFF Jean Pierre. *Le mythe de l'entreprise.* La Découverte/Essai, 1992, 305 p.

Alain MARION[1100] traite du diagnostic d'entreprise qu'il définit comme une démarche fondamentalement heuristique c'est à dire un ensemble de règles de comportement dont on ne peut affirmer avec certitude qu'elles conduiront à une solution mais qui permettent d'y tendre, par opposition à la démarche algorithmique qui est un ensemble de procédure de résolution d'un problème dont la convergence vers une solution a été formellement démontré a priori.

Nous pensons que la méthode de management socio-économique passe d'une phase heuristique à une phase algorithmique puisqu'elle a entrepris de capitaliser ses nombreuses expériences pour les gérer en système expert.

Ceci ouvre la voie d'autres expériences et d'autres problématiques mais ceci n'est pas notre propos.

Nous allons le centrer maintenant sur l'impact qu'a pu avoir la seule expérience de l'approche socio-économique spécifiée comme marketing et que nous avons déjà analysée au chapitre 7.

3.1.3. l'intervention en marketing socio-économique

On observe une ignorance complète de la facette marketing de l'approche socio-économique. Cette constatation ne touche pas toutes les personnes qui furent impliquées dans l'action que nous avons évoquée mais elle est symptomatique.

"L'aspect marketing de la méthode n'est pas du tout mis en avant." (restau/DC)

"Je ne ferais pas appel à l'approche socio-économique pour un problème marketing : je n'ai pas encore rencontré cette préoccupation." (restau/DMkg)

La prestation de conseil en marketing socio-économique est fortement remise en cause, nous y voyons avant tout la frustration par rapport aux attentes d'une prestation structurée à laquelle l'ISEOR avait accoutumé l'entreprise en question. Pourtant, les résultats furent tangibles comme nous l'avons montré dans l'évaluation des actions unitaires.

"Le groupe de marketing socio-économique a ressassé des méthodes acquises." (g.distrib/DG)

"Dans le groupe de travail marketing, on a voulu trop compliquer nos méthodes de travail." (g.distrib/DG)

1100 MARION A. *Caractéristiques de la démarche du diagnostic d'entreprise.* Les Cahiers Lyonnais de la Recherche en Gestion , n°13, avril 1992

Certaines personnes semblent pourtant reconnaître une compétence marketing au management socio-économique : est ce un sous produit de la discussion que nous avons eu avec notre interlocuteur ou une affirmation issue d'une vraie réflexion ?

Nous souhaitons que notre recherche transforme cette interrogation en l'affirmation d'une vraie compétence en marketing du management et de la théorie socio-économique des organisations.

> *"Faire appel à l'ISEOR pour un problème commercial ? si la décision venait de moi, je dirais oui." (info/DG)*
>
> *"La méthode socio-économique avec un volet marketing, ça devrait être suffisant pour développer le commercial." (restau/DC)*

Nous allons maintenant chercher à tirer des enseignements de cette investigation avec l'objectif d'identifier une prestation de conseil particulièrement adaptée à l'émergence et à la stimulation du marketing interne/externe innovant dont nous avons défini les contours.

3.2. LES ENSEIGNEMENTS

Nous ferons d'abord un constat de ces enseignements puis nous formulerons une proposition que nous développerons ensuite.

L'intervention socio-économique et le management du même nom nous semble être perçus avant tout comme des **produits de direction générale**, difficilement appropriables par tout le public que forment les membres des entreprises concernées.

L'ISEOR amplifie cette vision en ne rencontrant jusqu'à la signature du contrat qui formalise les engagements réciproques, que les décideurs donc les dirigeants de l'entreprise et n'accompagne peut être pas suffisamment ou de façon pas assez efficace l'équipe de direction dans son introduction de l'intervention.

D'où un sentiment de rejet qui se cristallise souvent sur les intervenants et nuit sans doute à l'efficacité du travail de tous.

Pourtant les "produits" d'intervention s'adressent à tous et des prestations sont centrées de façon très locales, c'est le cas des groupes de projet verticaux par exemple. Nous nous demandons s'il n'arrive pas trop tard dans le processus d'intervention.

Nous développons un intérêt certain pour ce qu'on pourrait appeler des "**micro-produits locaux**", répondant à des attentes très immédiates et locales, consolidables ensuite dans le corps de l'intervention et qui constitueraient autant de "produits d'appel" pour l'intervention.

C'est dans cette optique que nous proposerons l'outil qui selon nous peut stimuler une "accroche" pour une demande d'origine marketing ou commerciale.

On constate aussi le rôle majeur des **outils de gestion** dans la perception de la prestation de conseil dont ils assurent la **visibilité** et la **stabilité** et dans la structuration de l'organisation et de l'individu. Nous réaffirmons notre conviction de l'importance de la mise en oeuvre dans l'élaboration de la conception.

L'ensemble de notre investigation semble promouvoir **le Tableau de Bord de Pilotage** comme l'outil privilégié et plébiscité par les personnes de la fonction commerciale-marketing .

L'outil que nous proposons s'inscrit dans cette démarche expérimentale itérative.

Comme nous l'avons déjà annoncé, nous proposons de développer des micro-produits d'intervention qui se grefferont sur l'action générale afin de répondre aux attentes de (de Système d'Informations LOcaux :par exemple) ou d'une demande plus étendue "géographiquement" mais ciblée de façon très pointue, dans le cas qui nous intéresse une demande marketing ou commerciale.

Nous proposerons donc un outil qui sera en fait un volet du tableau de Bord de Pilotage mais pourrait exister en soi dans la perspective d'une intervention locale. Étant appelé à stimuler l'intelligence marketing de tout un chacun, nous le dénommons : **Tableau de Bord d'Intelligence Marketing** (TDBIM).

4. LE TDBIM : SUPPORT D' UN CONTRÔLE MARKETING DÉCENTRALISÉ

Nous avons largement montré que la fonction marketing est un gisement important de coûts performances cachés et que la mise en place d'un marketing interne-externe innovant tel que nous l'avons défini, permet la réduction d'une partie de ces coûts cachés.

La prolongation naturelle de notre recherche nous semble être l'articulation de ce TDBIM avec un **contrôle marketing décentralisé. Le TDBIM sera l'outil du contrôle marketing.**

4.1. LE CONTEXTE

Avant de présenter le TDBIM. Nous allons évoquer le contrôle marketing tel qu'il est défini dans la littérature et nous présenterons les grandes lignes du contrôle de gestion socio-économique. Notre proposition d'un contrôle marketing décentralisé s'appuie en effet sur ces deux concepts.

4.1.1. Introduction au contrôle marketing dans la littérature

C'est un thème relativement absent des publications de la recherche en marketing mais il nous semble constater un frémissement d'intérêt sans doute dû à une situation économique difficile pour les entreprises qui les amènent à s'interroger sur tous les coûts d'une façon récurrente.

Nous avons déjà évoqué la "crise" et la remise en question des société d'études de marché ou des agences de publicité. L'émergence de réflexions portant sur la "productivité commerciale" ou le contrôle marketing traduit bien le souci actuel des entreprises d'accroître leur rentabilité.

Beaucoup de publications reste dans des conceptions très classiques de l'audit marketing qui se limitent à la mesure des écarts entre objectifs et réalisations effectives et qui portent plus, en général sur les taches commerciales, plus palpables que les activités marketing.

L'analyse de Philip KOTLER[1101] est plus innovante. Nous la résumons à partir du chapitre centré sur "le contrôle de l'activité marketing".

Il fait d'abord le constat du faible nombre d'entreprises ayant un contrôle marketing et offre un tableau du recensement des méthodes existantes.

1101 KOTLER, CH. et DUBOIS, Bernard. *Marketing management, analyse, planification et contrôle.* Publi Union, troisième édition, 1977, 558 p.

Figure 118 : les différents types de contrôle en marketing

Nature du contrôle	Principale responsabilité	Objectif	Outils
Contrôle du plan annuel	Direction générale Directions fonctionnelles	Analyser la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints	Analyse des ventes, de la part de marché, ratios de dépenses par rapport au chiffre d'affaires, analyse financière, baromètre de clientèle
Contrôle de rentabilité	contrôleur marketing	Analyser la mesure dans laquelle entreprise gagne ou perd de l'argent	Étude de rentabilité par produit, secteur géographique, segment de marché, circuit de distribution et taille de commande
Contrôle de productivité`	Responsables fonctionnels et opérationnels, contrôleur marketing	Évaluer et améliorer la productivité des moyens commerciaux et l'impact du niveau de dépense	Analyse de la productivité de la force de vente, la publicité, la promotion des ventes et la distribution
Contrôle stratégique	Direction générale, auditeur marketing	Analyser la mesure dans laquelle l'entreprise saisit ses opportunités en matière de marchés, de produits, de circuits de distribution	Analyse de l'efficacité du marketing de l'entreprise, audit marketing

Il observe que dans la majorité des cas le contrôleur marketing travaille sous l'autorité hiérarchique du contrôleur de gestion mais s'est spécialisé dans le domaine du marketing, c'est le cas de General Foods, Du Pont, Johnson et Johnson, TWA par exemple.

Ces contrôleurs ont pour fonction de vérifier les dépenses publicitaires, de s'assurer que les barèmes d'agences obtenus sont les plus avantageux possibles, de négocier les contrats et de procéder à l'audit des agences dont ils sont les clients, ainsi que de certains fournisseurs.

GOODMAN pense que le rôle du contrôleur marketing devrait être plus large et comprendre les responsabilités suivantes :

* s'assurer des normes de rentabilité
* exercer un contrôle serré sur les dépenses média
* préparer les budgets des chefs de marque
* mesurer l'efficacité des promotions
* évaluer la rentabilité de chaque segment de clientèle et de chaque secteur géographique...

~~Il cite l'exemple de Nestlé qui a ainsi créé il y a 20 ans un service de planification et~~ contrôle marketing pour améliorer les performances et l'efficacité du marketing.

D'autres auteurs font des propositions plus innovantes :

Ainsi, Raghu TADEPALLI[1102] présente la "méthode feedforward"[1103] qu'il définit par opposition au contrôle basé sur le "feedback" qui agit une fois que l'erreur a été faite.: le feedforward contrôle et anticipe l'erreur Il le définit comme : "une approche proactive par laquelle les managers anticipent les problèmes et décident d'actions préventives"[1104]

Le feedforward est basé sur une surveillance constatnte de l'environnement ("monitoring") de l'environnement.

Même terme et même analyse pour Malcolm MORGAN[1105] qui décrit le "feedforward control" appliqué par les Japonais : "L'idée de base du système de contrôle feedforward est qu'il faut identifier et maîtriser les facteurs affectant l'activité avant qu'ils n'aient des impacts négatifs sur l'organisation."

Nous notons une remarque intéressante[1106] concernant une fois de plus l'écart entre les pratiques et la théorie. MORGAN observe qu'on constate quotidiennement que, bien que s'appuyant sur des contrôles feedback, les managers observent des changements dans leur environnement et prennent des actions préventives.

Nous avons fait le même constat quant aux évaluations "intuitives" de coûts cachés que pouvaient faire les personnes d'une organisation.

C'est à partir de cet objectif d'anticipation que c'est construit le contrôle de gestion socio-économique.

Nous remarquons que cette notion d'anticipation n'apparaît pas dans le mot français "contrôle" mais bien dans le terme anglais "control". Par commodité, nous continuerons à utiliser le terme "contrôle" mais il faudra le comprendre dans le sens de "maîtrise" qui nous semble mieux refléter l'esprit du "contrôle marketing" que nous voulons promouvoir.

Ce contrôle marketing trouve ses racines dans le "nouveau contrôle de gestion" proposé par Henri SAVALL et Véronique ZARDET[1107].

4.1.2. Le contrôle de gestion socio-économique

C'est une conception et une méthode innovante du contrôle de gestion qui a comme principe fondateur la" valeur économique du temps humain". Henri SAVALL et Véronique ZARDET écrivent [1108] : "la valeur économique que nous attribuons au temps humain rémunéré par l'entreprise dépasse la seule valeur du coût salarial : elle inclut toutes les charges fixes et le

---

1102 TADEPALLI Raghu. *Marketing control : reconceptalization and implementation using the feedback method.* European Journal of Marketing, n°1, janvier 1992, pp.24-39

1103 Nous traduisons librement "feedforward" par "anticipation".

1104 TADEPALLI Raghu. *Marketing control : reconceptalization and implementation using the feedback method.* op. cit., p.26

1105 MORGAN Malcom. *Feedforward control for competitive advantage : the japonese approach.* Journal of General Management Vol.17 n°4, summer 1992, pp.41-52

1106 Id., ibid. p.48

1107 SAVALL Henri , ZARDET Véronique. *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés.* op. cit.,

1108 id. ibid., p.79

résultat...La valeur économique de chaque heure de travail humain est donc destinée à couvrir non seulement le salaire de l'intéressé mais aussi les charges de structure et le résultat."

Cette valeur économique du temps humain est donc sa contribution à la marge sur coûts variables définie de la façon suivante : marge sur coûts variables /nombre d'heures attendues. "Le calcul de la contribution horaire à la marge sur coûts variables vise à sensibiliser l'entreprise au fait que les acteurs humains sont actifs dans la création de valeur économique."

Cette notion est tout à fait valide pour les acteurs de la fonction marketing et nous semble parfaitement compatible avec notre concept de "charge marketing".

Le contrôle de gestion socio-économique est donc à la fois un moyen de contrôle mais aussi une outil de prise de conscience des enjeux économiques de l'activité de chacun dans une organisation. Il s'appuie dans la pratique sur une "première fonction d'auto contrôle de gestion" Chacun, en commençant par les membres de l'encadrement va donc être incité à piloter la valeur économique de son activité.

Le tableau de bord de pilotage est le moteur de cette "première instance" de contrôle de gestion puisque c'est le suivi des indicateurs regroupés dans le TDBP et leur mesure qui va être à la base de ce contrôle.

4.1.3. Le rôle du TDBIM dans le contrôle marketing décentralisé

Comme le tableau de bord de pilotage est l'outil privilégié du contrôle de gestion décentralisé, le TDBIM peut être, selon nous, le support d'un contrôle marketing.

Il renforcerait la prise de conscience de la micro-fonction marketing de chacun et des enjeux financiers et donc économiques de ses dysfonctionnements dans ce domaine. Il aiderait donc à une meilleure performance socio-économique marketing de chacun et, une fois consolidé, serait un instrument puissant du pilotage du marketing de l'organisation.

A l'heure où les contraintes économiques se font de plus en plus fortes sur les entreprises, la fonction marketing-commerciale ne peut pas s'exclure de la recherche de rentabilité qui habite toute organisation

Nous avons montré que le marketing "socio-économique" participe à cet assainissement des pratiques marketing et commerciales longtemps génératrices de coûts visibles et de coûts cachés importants sans véritable remise en cause faute de moyens et d'objectifs de contrôle.

Il nous semble donc que le contrôle marketing qui pourrait être élaboré à partir du TDBIM rencontrerait des préoccupations actuelles dans le milieu entrepreneurial.

Nous allons donc en premier lieu présenter les principes de construction du TDBIM, puis nous en proposerons des maquettes, enfin, nous le positionnerons vis à vis de deux outils de

gestion socio-économiques : le tableau de bord de pilotage socio-économique d'un directeur commercial et le tableau de bord de vigilance marketing implanté à l'entreprise H.

4.2. LA CONSTRUCTION DU TDBIM

4.2.1. Les principes

le TDBIM s'appuie sur deux principes :

* **Le recensement de toutes les pistes de coûts cachés**, analysées dans la deuxième partie et transformation en indicateurs qQFI.

Cette construction sera à l'origine du contrôle marketing que nous présentons au point 5.

* **L'adaptation de cette première base de données en fonction de la "densité" commerciale/marketing** de la fonction occupée par le porteur du TDBIM.

Cette analyse vient en réponse de la définition de la charge marketing.

Nous définissons ainsi trois zones au sein des organisations :

- **zone 1** : les fonctions purement marketing et commerciale qui entretiennent souvent un statut à part en invoquant leurs liens privilégiés avec l'environnement externe : le service marketing encore plus que le service commercial (plus enraciné dans l'entreprise par le circuit commande).

- **zone 2** : les fonctions ayant une densité commerciale/marketing intermédiaire : distribution, comptabilité clients par exemple, c'est à dire ne dépendant pas du service commercial/marketing même s'ils ont un rôle important dans la relation avec l'environnement externe.

- **zone 3** : les fonctions sans aucun lien apparent avec la fonction commerciale/marketing comme le contrôle de gestion ou la production et pour lesquelles le marketing ou le commercial sont très éloignés de leurs préoccupations quotidiennes , voire "tabou".

Nous allons illustrer notre propos à partir d'une organisation qui nous est familière : un Institut Universitaire de Technologie , les zones se déclineraient de la façon suivante :

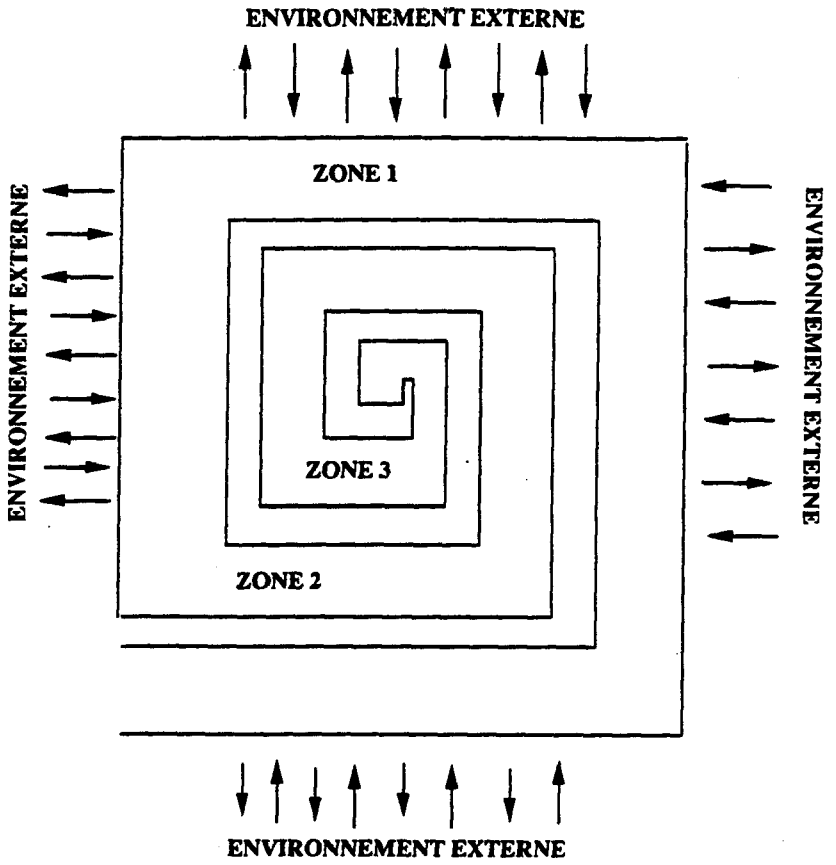
- **Zone 1** : service relations entreprise, Directions départements, direction IUT
- **Zone 2** : service administratif, enseignants
- **Zone 3** : secrétariat scolarité, service informatique

L'appartenance à l'une de ces zones ne préjuge pas de l'appétence des individus pour le développement de cette connaissance de l'environnement externe et du client. On peut noter

cependant que l'isolement des services commerciaux/marketing peut renforcer l'insensibilité des zones 1, 2 et 3 à l'intelligence marketing : il y a alors création du "mythe" du client ou du marché.

Nous représentons les positions respectives de ces trois zones avec le schéma suivant :

Figure 119 : représentation schématique des contacts de l'organisation avec l'environnement externe



* Chaque indicateur retenu va donc avoir de **expressions** différentes tant dans :
- le support
- la précision de saisie
- la périodicité
- l'évaluation..

suivant l'appartenance à ces différentes zones.

* Nous rappelons que l'appartenance à l'une de ces zones n'a pas de lien direct avec l'importance du coût caché engagé dans la régulation d'un dysfonctionnement. Par le jeu des filières de dysfonctionnements, un dysfonctionnement peut avoir un impact commercial/marketing grave sans qu'il y ait un lien direct.

Nous pouvons rappeler comme exemple la défaillance des compétences en management de la directrice de boutique ---->stress ---> casse devant le client/mauvais accueil ---> perte d'image ----> perte client ---->pertes autres clients par bouche à oreille/perte CA/ coût de remplacement du client.

4.2.2. Les modalités du TDBIM

Elles s'analysent ainsi :

* nous faisons la proposition d'une "batterie" d'indicateurs avec des modulations selon l'appartenance à la "zone" telle que décrite précédemment

* des rubriques ne seront proposées que dans certaines zones, d'autres apparaissant dans toutes mais avec des adaptations d'intitulé

* les modalités de remplissage des colonnes de mesure obéissent aux axes directeurs : image/opportunités/CA avec une évaluation qualitative/quantitative/financière.

* enfin, nous ferons le lien avec le portefeuille d'actions construit en partie 3.1. comme piste de prévention ou d'amélioration du dysfonctionnement évoqué.

4.3. PROPOSITION D'UNE MAQUETTE DU TDBIM

Nous allons tout d'abord expliquer la construction de ce que nous appelons une "**maquette** " de TDBIM. Le principe est de partir de la base d'informations offerte par le diagnostic dysfonctionnel, pour construire des indicateurs de pilotage de la fonction commerciale-marketing. Le diagnostic d'"évaluation" nous a permis d'identifier les objectifs vers lesquels nous pouvons tendre par la mise en place d'un contrôle marketing décentralisé.

Nous proposons donc, sous la forme d'un tableau, des exemples d'indicateurs à mettre en place pour développer un **contrôle marketing décentralisé dans l'organisation**.

Nous rappelons par la colonne objectifs que des indicateurs ne doivent être mis en place que s'ils sont pertinents vis à vis de la stratégie de l'organisation. Les objectifs proposés ne le sont qu'à titre indicatif, un même indicateur pouvant servir des objectifs différents.

Nous avons regroupé les rubriques d'indicateurs sous trois thèmes directement issus du diagnostic d'évaluation.

C'est autour de ces trois thèmes que se construira un contrôle marketing décentralisé.

Le premier thème s'intitule : "**Le pilotage des interfaces entre environnement interne et environnement externe**", les indicateurs proposés permettent de mieux maîtriser les interactions constantes qui peuplent la vie d'une organisation.

On retrouve avec le deuxième thème : "**le développement de la fonction marketing-commerciale de tous les acteurs de l'organisation**", la micro-fonction marketing que nous avons identifiée chez tous les acteurs de l'organisation.

Enfin, le troisième thème : " **Implantation d'un système d'information d'intelligence marketing**" vient dans le prolongement du système d'information interne-externe que nous avons mis au jour dans notre évaluation.

Nous proposerons de façon non exhaustive des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers qui seront autant d'aide à la décision et à une meilleure maîtrise de la fonction marketing-commerciale de chacun. Ces indicateurs sont donnés à titre d'illustration, **chaque entreprise pouvant mener une réflexion pour trouver des indicateurs pertinents en fonction de sa stratégie propre.**

proposition d'indicateurs pour la mise en place d'un contrôle marketing décentralisé

THÈME : PILOTAGE INTERFACES ENVIRONNEMENT INTERNE - ENVIRONNEMENT EXTERNE

exemples de rubriques	Exemples d' objectifs	exemples d' indicateurs qualitatifs	exemples d' indicateurs quantitatifs	exemples d' indicateurs financiers	exemples de supports
Programmation dans les actes à destination du marché	* réduire les perturbations provoquées à l'encontre du client par manque de programmation	* types de dysfonctionnements (retard de livraison, remise de R.V., relances insuffisantes) * analyse des causes * description des conséquences sur le client ou le marché * type de régulation adoptée	* périodicité * temps passé à réguler * ratio clients/prospects * évolution des délais, des reports de RV	* valorisation des régulations adoptées * valorisation d'un prospect non transformé en client	* plannings (production, RV clientèle...) * tenue des reports
destruction de produits	* réduction de la destruction de produits dans l'activité commerciale.	* circonstance de la perte (moment, lieu, client concerné...) * analyse des causes * type de marchandises perdues * type de régulation * conséquences	* périodicité * quantités détruites * temps passé à la régulation	*valorisation du coût des marchandises * valorisation du temps passé à réguler * perte de C.A.	Fiche incidents ou "casse".
Démarchage	* éviter le démarchage en doublon * évaluer et maîtriser le coût de la prospection commerciale par produit ou par client	* date, nom du client, type d'actions engagées, produits ou services proposées	* temps passé à la démarche, nombre de contacts, nombre de kilomètres parcourus, quantités d'échantillons remis	*valorisation du temps passé en prospection, frais engagés (restaurants, documents, échantillons)	fiche de prospection

Documents commerciaux	* adaptation optimum des documents commerciaux (ergonomie commerciale, attractivité)	* erreurs, inadaptations * analyse des conséquences sur le client, le marché * type de régulation	* temps passé à réguler * périodicité * quantités perdues	* valorisation de la régulation (temps, compensation) * montant de la perte de C.A.	* relevé des anomalies de leurs conséquences
Sensibilité au service dans le produit	* favorise et stimuler l'émergence de services cachés annexes au produit sur lesquels pourront être bâties des stratégies	* Suggestions de service en temps réel	* nombre d'affaires obtenues grâce à ce service annexe	* coût de la mise en oeuvre * gains financiers réalisés	Compte rendu contact clientèle
Gestion de la demande	* Maîtrise de la demande (en fonction des objectifs:contraintes de l'organisation)	* types de pression * demande qui n'a pu être gérée de façon autonome * type de défaillance * type de plainte * type de régulations * analyse en terme d'image	* moyens demandés * temps passé à réguler * perte d'opportunités * nombre de plaintes, périodicité * temps passé à la gestion du dysfonctionnement	* coût de la régulation * coût de l'investissement	* CR demandes atypiques
Locaux commerciaux et conditions de travail des commerciaux	* Mettre les locaux en conformité avec l'image que l'organisation veut diffuser en tenant compte des attentes des clients et des commerciaux	* problèmes posés aux commerciaux * problèmes posés aux clients * plaintes * moyens nécessaires à l'amélioration * impacts sur l'image * type de régulation	* temps passé à la régulation * pertes d'opportunités * périodicité des problèmes * nombre de clients perdus * turn-over des commerciaux	* coût de la régulation (compensation) * coût des investissements à effectuer pour des améliorations * perte de C.A. * coût du turn over	* cahier de doléances
Relations avec les fournisseurs et les clients	* Mise en place d'un partenariat avec les fournisseurs et avec les clients	* types de contacts * suggestions de relations partenariales * types d'actions réussies * type de problèmes en cas de défaillance de cette relation * type de régulation * analyse des conséquences	* périodicité des contacts * nombre de contacts * temps passé avec le fournisseur * impact sur les quantités vendues	* Impact sur le C.A. * coût des actions mises en place	

THÈME : IMPLANTATION D'UN SYSTÈME D'INFORMATION D'INTELLIGENCE MARKETING					
pilotage des missions commerciales administratives	* bonne synchronisation et coordination du "terrain" et de l'"administratif". * évaluation du coût de la "sous-traitance" * préparation à l'intégration des tâches administratives par les commerciaux * préparation des missions commerciales par les administratifs.	* tâches ou missions sous-traitées * type d'erreurs dues à la sous-traitance, analyse des causes * thèmes des réunions ou des rencontres * plaintes des clients	* Nombre d'erreurs * périodicité * temps passé à la régulation * impacts en termes de quantités perdues, de délais	* valorisation du temps passé aux régulation * valorisation des quantités perdues * valorisation des clients perdus	* documents de liaison * planning des réunions
Autonomie de la force de vente	* pilotage d'une décentralisation synchronisée de la fonction commerciale	* carte de la dispersion * problèmes posés par l'éloignement géographique * situations où le problème aurait pu être géré seul * moyens nécessaires pour cette autonomie	* pertes d'opportunités * turn over (si démotivation) * temps passé en régulation	* perte CA * coût du turn over * coût de la régulation * coût des investissements	* grille de délégation * suivi des dépenses de budgets autonomes
Absentéisme	* maîtriser l'absentéisme afin de réguler ses impacts sur le client ou le marché	* cause de l'absence * type de régulation en interne * analyse des conséquences sur le client ou le marché	* nombre d'absences * périodicité * durée des absences * nombre de personnes concernées en même temps	* valorisation des régulations adoptées : temps, sursalaires, non-production * valorisation du manque de C.A.	* planning des absences * planning des causes d'absence(formations par exemple)

Formation commerciale	* pilotage de la formation en termes d'absence, de transmission de savoir-faire et de perturbations occasionnées au client	* compétences à acquérir * compétences acquises * type de formation * types d'erreurs, analyse des causes, analyse des conséquences, analyse des régulations...	* Nombre d'affaires ratées * ratio clients/prospects * ratio : temps passé et moyens engagés par un junior/temps passé et moyens engagés par un senior * mesure de la productivité commerciale (entre autre : CA/nbre vendeurs)	* valorisation des pertes de clients * valorisation des pertes d'opportunités * coût de la formation (coût, temps passé, actions en double) * valorisation des régulations suite à des erreurs	* fiche: "productivité commerciale"
critères qualitatifs dans l'évaluation des métiers commerciaux	* mise en place de critères d'évaluation innovants de la fonction marketing-commerciale	* Description des dysfonctionnements dus à cette absence (perte d'image) * proposition en temps réel de critères qualitatifs ou innovants	* répercussion en terme d'opportunité, de quantités.. .	* Valorisation financière (gain ou perte de C.A. à la suite d leur mise en place)	* grille de suggestions
Stratégies personnelles dans les métiers commerciaux et marketing	* synchroniser les stratégies personnelles des personnes travaillant dans les services commerciaux et marketing et la stratégie de l'organisation	* Description d'un mini cas (exemple de lancement d'un produit pour une promotion personnelle)	* Répercussions quantitatives (pertes d'opportunités, pertes de quantités...)	* Répercussions financières	* mini-cas à diffuser en formation
THÈME : DÉVELOPPEMENT DE LA MICRO-FONCTION COMMERCIALE-MARKETING DE TOUS LES ACTEURS DE L'ORGANISATION					
Remontée d'informations sur l'environnement externe	* développer la "vigilance" marketing de tous les acteurs de l'organisation et tout particulièrement la FDV	* CR visites à la concurrence ou au client * type d'exploitation de l'information * spectre des informations et des sources	* quantité d'informations "utiles" * nombre de CR/visites * nombre de défaillances dans les CR * nombre de personnes "actives" ("gate keeper")	* évaluation financière des gains de temps * gain financier par rapport à la sous traitance. * répercussion sur le CA	* fiche visites * tableau de captage d'information * tableau de vigilance marketing

Descente d'informations	* Diffusion à tous des informations stratégiques ou plus quotidiennes concernant la vie de l'organisation.(éviter les informations venant par l'extérieur)	* type d'actions mises en place * média utilisés * politique de communication interne * information véhiculée * cibles * plaintes	* nombre de supports * périodicité de la MAJ * nombre de personnes touchées * nombre de plaintes	* coût par rapport à la sous-traitance * productivité commerciale * valorisation du manque d'informations (temps passé à la rechercher)	*FOO
Sous traitance des informations sur l'environnement	* Pilotage de la sous-traitance * réduction de la sous-traitance	* type d'informations * défaillances constatées * écarts par rapport au système d'informations de l'entreprise * type d'erreurs provoquées	* périodicité * taille de l'écart entre l'information acquise et la réalité observée * nombre d'erreurs	* coût des informations non fiables et coût des erreurs commises	* tableaux d'écarts (par ex entre infos de la FDV et panel)
Langage commun entre services	* Mis en place d'un système d'information d'intelligence marketing commun à toute l'organisation	* type de problèmes identifiés * qualification des langages * qualification des écarts * type d'erreurs provoquées * conséquence sur le marché	* nombre d'occurrences * mesure des écarts observés * temps passé en régulation * quantités perdues si défaillance	* coût de la régulation * coûts des erreurs * coût de la traduction * perte de C.A. si défaillance	* supports communs
Inadéquation de l'informatique	* Mettre tous les atouts de l'informatique au service de la fonction commerciale	* type de problèmes * descriptions des erreurs * description des régulations * conséquence sur le client	* périodicité des problèmes * mesure des écarts * temps passé à réguler * moyens * quantités perdues	* coût de la régulation * coût du traitement informatique * perte de C.A.	* fiche incident
Capitalisation d'informations commerciales	* optimiser la capitalisation d'informations commerciales (gain de temps, capitalisation d'expériences réussies, échanges)	* types d'informations * identification des sources * type de régulation en cas de défaillance	* temps passé à la recherche d'informations * périodicité de besoins * gain de temps si capitalisation	* coût du temps passé * coût si sous-traitance * gain financier éventuel	

Toilettage d'informations commerciales	* Concept d'une "étude de marché en temps réel"	* type d'informations obsolètes * types de problèmes rencontrés * évaluation des décalages	* périodicité * nombre d'opportunités perdues	* coût de la régulation * CA perdu	* Fiche MAJ info
Développement commercial de chacun	* Développement de la micro-fonction marketing-commerciale de tous dans l'organisation	* recensement des actions * analyse des défaillances et de leurs conséquences en terme d'image * suggestions * formations mises en place * procédures	* nombre d'actions menées * temps passé en formation commerciale * impact sur les ventes	* coût des actions mises en place ou à mettre en place * impact sur le C.A. (des actions ou des dysfonctionnements)	* procédures commerciales * planning des formation * planning visite à la clientèle

Un objectif de l'implantation des TDBIM est le **développement de la micro-fonction marketing de chacun** dans l'organisation.

Cet objectif est explicité dans un deuxième tableau synoptique. Ce tableau propose des **exemples de régulation, par rapport au client**, des **dysfonctionnements** repérés, c'est à dire la façon dont on peut espérer réguler les impacts des dysfonctionnements organisationnels sur le client ou le marché. Nous proposerons de façon parallèle (à mettre en place concomitamment) des **actions d'innovation** qui permettraient de prévenir ces dysfonctionnements.

Ces actions d'innovation sont en grande partie extraites du **portefeuille d'actions innovantes** identifié en chapitre 6.

Nous remarquerons que l'implantation du TDBIM est en soi une action d'innovation porteuse d'un infléchissement de la stratégie et des pratiques marketing-commerciale des organisations. De la même façon, les **régulations proposées sont déjà une première prise de conscience de la charge marketing de tous les actes pratiqués par chacun dans l'organisation.**

Figure 120 : proposition pour des actions de régulations et d'innovation marketing-commerciales

Dysfonctionnements	Actions de régulations externes	Actions d'innovation	zones concernées
Double démarchage	*lettre aux clients concernés pour excuse *proposition de compensation	* établir un portefeuille de client par vendeur * mettre en place des réunions de coordination * **actions** "Mise en place de dispositifs 3C adaptés" et "Mise en place d'une MOS interactive"	zone 1 zone 2
Dysfonctionnements dus à la sous-traitance du travail administratif		* formation, motivation des vendeurs au travail administratif * mise au courant et revalorisation du personnel administratif * prendre le client dans sa globalité actions "Formation" ***actions** : "Mise en place de dispositifs 3C adaptés" "développement commercial de tous" "Mise en place d'une MOS interactive"	zone 1 zone 2
Casse de produit pendant l'acte de vente ou de démonstration	* procédure de régulation : ex :- cadeau offert - sourire - intervention du supérieur hiérarchique...	*formation des cadres au management **action** "Formation"	zone 1 zone 2
Perturbations provoquées à l'encontre du client par manque de programmation	* procédure de demande d'excuse	* accepter (et former à) une programmation/planification et à la gestion du temps ***actions** "Formation" "remise en cause rupture environnement interne - environnement externe"	zone 1 zone 2 zone 3
Absentéisme	* procédure pour mieux gérer les conséquences de l'absentéisme : gestion des files d'accueil, dialogue, accueil... * plan d'action de récupération du client déçu...	**action** : "remise en cause rupture environnement interne - environnement externe"	zone 1 zone 2 zone 3
Documents commerciaux non adaptés	* envoi a posteriori * démonstration visites de l'entreprise...	**actions** "Instrumentation adaptée" et "Mise en place de dispositifs 3C adaptés"	zone 1 zones 2 et 3

Difficulté à organiser la formation intégrée sur le terrain	* Justifier au client la vente en binômes : junior/senior	* Plan de formation à la fois théorique et pratique (école de vendeurs) **action** : "remise en cause rupture environnement interne - environnement externe"	zone 1
Problème de la transmission du savoir-faire : compétences insuffisantes des juniors	* Réassurance vis à vis du client par un senior (parrainage)	**actions** : "Formation" et "Mise en place GRH synchronisée"	zone 1
Absence de sensibilité au service dans le produit	* Feed-back après suggestions : courrier de remerciements au client , prime au vendeur par ex...	**actions** : "Pilotage stratégique du marketing"	zones 1 et 2
Défaillance de compétences managériales des vendeurs	Formation de l'encadrement	**action** "Formation"	zone 1
Absence de critères qualitatifs dans l'évaluation	* Mise en place de critères qualitatifs en utilisant les propositions issues des mises en situation	**action** "Pilotage stratégique du marketing	zone 1
Stratégies personnelles dans les métiers commerciaux et marketing	* Contractualiser la stratégie personnelle et la stratégie de l'organisation	**actions** "Mise en place GRH synchronisée" et "enracinement marketing"	zone 1
Défaillance de la remontée d'informations par la FDV	sous traitance	* formation * CAPN * moyens * temps **actions** "Mise en place d'un SIIM" et "remise en cause rupture environnement interne - environnement externe"	zones 1, 2 et 3
Défaillance de la descente d'informations	* sous-traitance	* budget * choix politique * enquête de satisfaction * **actions** "Mise en place de dispositifs 3C adaptés" et "remise en cause rupture environnement interne - environnement externe"	zone 1 et zones 2 et 3 avec une moindre grande densité d'information
Sous traitance des informations sur l'environnement	* apprentissage dans la formulation de la demande * stimulation du système d'informations interne * recherche d'une autre sous-traitance	* pilotage de la formulation de la demande * stimulation du système d'informations de l'organisation * **action** : "remise en cause rupture environnement interne - environnement externe"	* zone 1 et zones 2 et 3 dans leur domaine d'action.

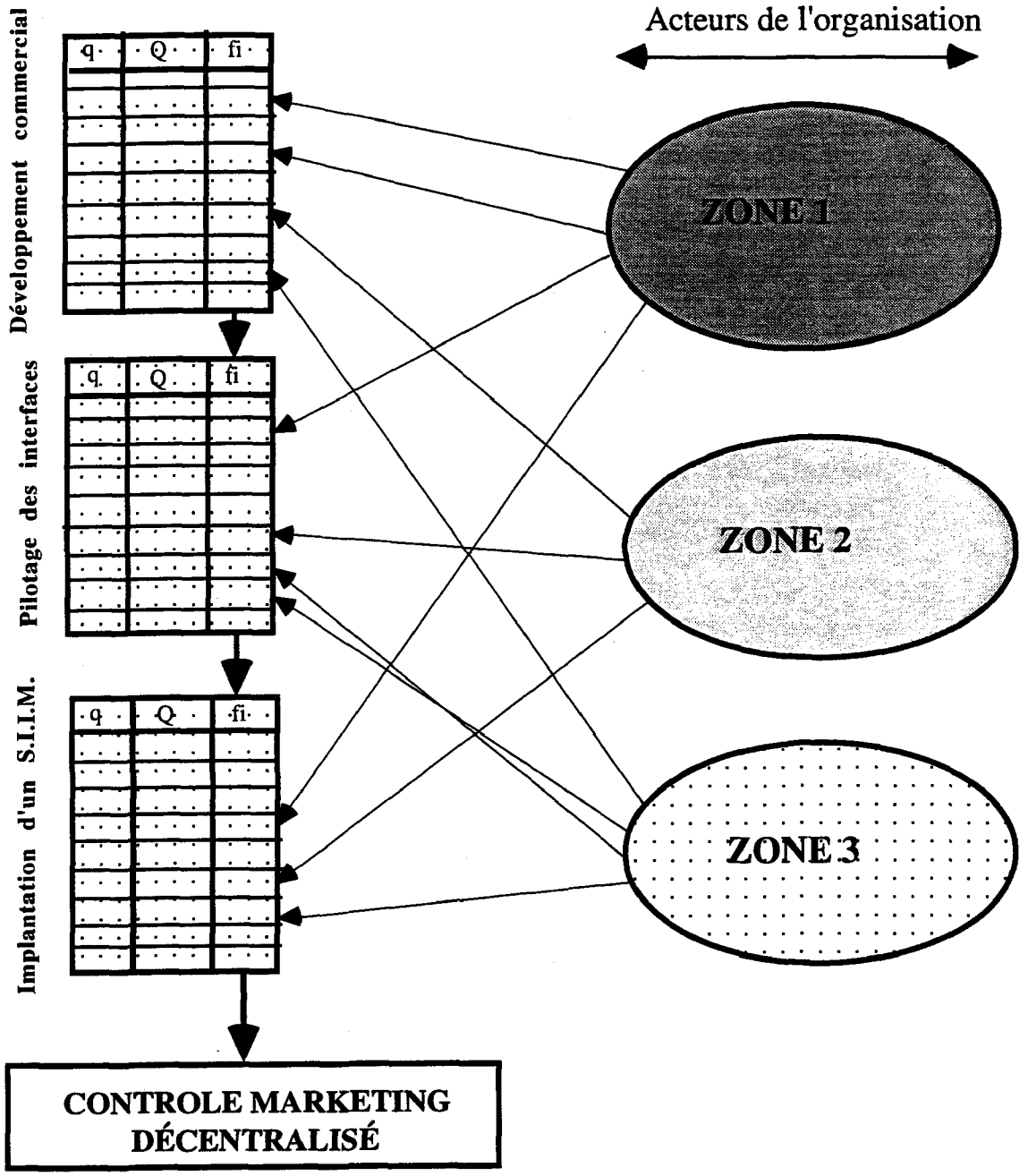
Absence d'un langage commun entre services	* faire, recommencer le dialogue (si en amont), le produit (si en aval)	* supports communs * groupe de travail s'intéressant à la production * **actions** "Mise en place de dispositifs 3C adaptés" et "professionnalisation relations clients - fournisseurs"	* zones 1, 2 et 3
Inadéquation de l'informatique	* vis à vis du client : lettre d'excuse, intervention de l'interlocuteur privilégié	* cahier des charges informatique * **actions** d'écoute des personnes devant s'en servir (notion d'attentes du client)	* zones 1, 2 et 3
Insuffisance de la capitalisation d'informations commerciales	* sous-traitance	* maîtriser la capitalisation et le toilettage **action** "Formation"	* zones 1, 2 et 3
Insuffisance du toilettage d'informations commerciales		* apprendre à remettre à jour les indicateurs et les informations collectées : faire des mini-diagnostics périodiques **action** : "Formation"	* zones 1, 2 et 3
Opposition département marketing et FDV		* communication marketing/FDV : maillage interne **actions** : "Mise en place de dispositifs 3C adaptés" et "enracinement marketing"	* zone 1
Éloignement géographique des vendeurs	*séminaire et meeting, embauches	* communication régulière * locaux d'accueil * 3C DR et siège * moyens informatiques (micro) * feed back * maillage Direction /FDV **actions** : "Mise en place de dispositifs 3C adaptés" et "Instrumentation adaptée"	zone 1 et zones 2 et 3 comme relations clients-fournisseurs internes
Problèmes 3C et production	* prise en charge du problème du client (SAV, cadeaux..)	* groupes de travail en commun * dispositifs de 3C **action** "Mise en place de dispositifs 3C adaptés"	* zones 1, 2 et 3
Problèmes de 3C commercial et comptabilité	* prise en charge du problème du client (SAV, cadeaux..)	* groupes de travail en commun * dispositifs de 3C **action** "Mise en place de dispositifs 3C adaptés"	* zones 1, 2 et 3
Autonomie insuffisante de la FDV	*gérer le manque de réactivité : compensation par l'accueil et le conseil	* formation * délégation budgétaire **actions** "Formation", "Mise en place de dispositifs 3C adaptés", "Mise en place d'un SIIM" et "Mise en place d'une MOS interactive"	zone 1

insuffisance de la gestion de la demande		* formation * moyen **actions** "Formation", "professionnalisation relations clients - fournisseurs" et remise en cause rupture environnement interne - environnement externe	zones 1 et 2
Défaillance dans le contact et la prise en charge du client * accueil * délai, attente * rôle de l'interlocuteur * information du client	* excuses * cadeaux * compensation	* formation * groupes de projet * **actions** "développement commercial de tous" et "professionnalisation relations clients - fournisseurs"	* zones 1, 2 et 3
Locaux commerciaux (lieux de contact avec le client)		* établissement d'un cahier des charges pour les locaux (réfection ou nouveaux) **action** "remise en cause rupture environnement interne - environnement externe"	zones 1 et 2
Conditions de travail des commerciaux	* communication interne	* **action** "remise en cause rupture environnement interne - environnement externe" (groupe de projet)	zone 1
prise en compte insuffisante de l'évolution de la demande		* formation *toilettage * remontée d'informations **actions** "professionnalisation relations clients - fournisseurs" et remise en cause rupture environnement interne - environnement externe + "Mise en place de dispositifs 3C adaptés" pour informer les zones 2 et 3	zone 1
Qualité des produits	* compensation * service après clientèle	**actions** "développement commercial de tous", "professionnalisation relations clients - fournisseurs" et remise en cause rupture environnement interne - environnement externe	zones 1, 2 et 3
Lancements de produits/services	* marketing direct * promotion sur le lieu de vente	**actions** "développement commercial de tous", "professionnalisation relations clients - fournisseurs" et remise en cause rupture environnement interne - environnement externe	zones 1, 2 et 3
Formation aux produits	* service après vente * promotion/publicité * notice d'utilisation	**action** "Formation"	zones 1 et 2

partenariat fournisseur		**action** "professionnalisation relations clients - fournisseurs"	zones 1, 2 et 3
partenariat client	* groupes de travail en commun * collaboration à la conception des produits-services * formation des clients	**action** "professionnalisation relations clients - fournisseurs"	zones 1 et 2
présence dans l'environnement local		**actions** "développement commercial de tous" et remise en cause rupture environnement interne - environnement externe	zones 1, 2 et 3
services annexes	* service après vente * diplomatie	**actions** "Pilotage stratégique du marketing, "développement commercial de tous" et "professionnalisation relations clients - fournisseurs"	zones 1, 2 et 3
décalage image interne image externe	* négociations avec les salariés * grèves * avantages salariaux	**action** remise en cause rupture environnement interne - environnement externe	zones 1, 2 et 3
information générale du client	* campagnes médiatiques	**action** remise en cause rupture environnement interne - environnement externe	zones 1 et 2
implication de la force de vente dans la définition stratégique	* actions de communication interne * actions de motivation de la force de vente	**action** "Mise en place d'une MOS interactive"	zone 1
procédures de développement commercial		**action** "Instrumentation adaptée"	zone 1
développement commercial de chacun		**action** "développement commercial de tous"	zones 1, 2 et 3

Nous pouvons résumer ces propositions avec le schéma ci-dessous :

Figure 121 : organisation du processus pour l'implantation d'un contrôle marketing décentralisé :



4. 4. EXEMPLES DE TDBIM PAR FONCTION

Nous allons présenter des exemples de tableaux de Bord d'Intelligence Marketing pour des fonctions que nous avons eu l'occasion de rencontrer pendant notre travail de recherche.

Nous allons ainsi proposer le Tableau d'Intelligence Marketing de :

* un **vendeur** de produits alimentaires pour la grande distribution (entreprise I)
* un **enseignant** d'un Institut Universitaire de Technologie
* un **technicien de maintenance** de matériels informatiques (entreprise B)
* un **livreur** de produits sélectionnés (entreprise A)
* un **agent de maîtrise d'atelier** industriel (entreprise C)

Il s'agit de prototypes modulables en fonction des stratégies à mettre en oeuvre.

Figure 122 : le TDBIM d'un vendeur de produits alimentaires pour la grande distribution

RUBRIQUES	INDICATEURS/SUPPORTS	OBJECTIFS
Chiffres d'affaires	Courbes, analyse des écarts...	suivi
Marges	Courbes, camemberts...	suivi/évolution
Gestion de la prospection	**Fiche de prospection** : - nom du prospect - nature du contact - thème - documents remis - programmation du contact suivant - temps passé	*** capitalisation des informations** *** coordination dans la prospection**
Coordination avec le service administratif	*** planning des réunions** *** double des bordereaux de livraison pour facturation**	**réduction des délais et fiabilité de la facturation**
Perte de produit	**Fiche de perte** : - quantité - analyse des causes - procédures de régulations types	**supprimer les ruptures de stocks, les produits trop vieux (notion de périssabilité), information à la distribution**
Programmation des relations avec le client	**Planning des relations** : - nom du client - dates des contacts - analyse des déprogrammations - confirmations, relances	**qualité de la relation avec le client , notion du coût du contact**
Gestion des absences pour formation	**Planning des formations** : -thèmes - dates - relais à organiser	**gérer les ruptures de relation avec le client**
Documents commerciaux	**Documents d'analyse** : - relevés des erreurs - réponses types aux clients - suggestions	**aide à la gestion de la demande**
Remontée d'information sur : * le client *la concurrence	*** compte rendu de visites** *** tableau de bord de vigilance marketing**	**connaissance et "intelligence" de l'environnement pour remontée d'information**

Figure 123 : le Tableau de Bord d'Intelligence marketing d'un enseignant IUT

RUBRIQUES	INDICATEURS/SUPPPORTS	OBJECTIFS
Remontée d'informations : - de l'environnement local - université -autres IUT	**Fiche de contact :** - nom de la personne rencontrée - fonction - nature du contact - documents à envoyer	**capitalisation de l'information, gérer les relations avec l'extérieur** **évaluation du coût d'un contact "utile"**
Relations avec la cellule relations entreprises	**Planning des réunions**	**Meilleur gestion du suivi administratif (conventions de stage par exemple)**
Diffusion d'informations dans l'environnement	*** plaquette d'information** *** éléments d'organisation de la formation** *** cahier des charges des formations en alternance**	**Développement de la micro-fonction marketing de chacun, diffusion de l'image d el'IUT**
Analyse des dysfonctionnements causés par l'éloignement des enseignants	*** fiche incidents** * procédures d'accueil, de messages	**Synchronisation des actions malgré les activités fragmentées de chacun**
Partenariat avec les entreprises	*** liste des entreprises partenaires** * planning des contacts * noms des interlocuteurs	**Création d'une banque de données, d'un fichier "partenaires" ou "prospects"**

Figure 124 : Tableau de bord d'intelligence marketing d'un technicien de maintenance

RUBRIQUES	INDICATEURS/SUPPORTS	OBJECTIFS
Gestion des délais : * délais d'attente * durée des réparations * délais d'attente des pièces	**ratio : temps réalisé/temps promis** **nombre de déplacements** **analyse des retards**	**acquisition d'une meilleure connaissance des prestations (facturation)**
Remontée d'information : - sur les clients - sur leurs attentes	**Compte rendu de réparation :** - nom du client/activité - type de matériel utilisé - attentes	**connaissance du produit "en utilisation"** **connaissance du client (développement)**
Dispositifs de relations avec : * la comptabilité * le service commercial (du matériel)	**Bordereau de réparation** avec double pour la comptabilité (facturation) et le service des ventes (type de réparation)	**Réduction des délais et meilleure fiabilité de la facturation**
Diffusion d'image	**Check list du "bon réparateur"** - propreté -amabilité - compréhension des attentes **Documents à laisser aux clients**	**Dévelopment d ela "micro-fonction marketing" du réparateur** **diffusion d'image**

Figure 125 :Tableau de Bord d'Intelligence Marketing d'un livreur de produits sélectionnés

RUBRIQUES	INDICATEURS/SUPPORTS	OBJECTIFS
Délais de livraison	* ratio délais réels/délais promis * analyse des retards * procédure de compensation si retard	qualité du service, évaluation des prestations de livraison
Perte de produits	* quantités des produits perdus ou endommagés (valorisation financière) * procédures de régulation	évaluation des pertes(contrôle financier et qualité de service)
Relations avec les services commerciaux	Compte rendu livraison : - type de produit - identité du client Bordereau de livraison	connaissance du client et de sa consommation
Relations avec les services de facturation	Bordereau de livraison	fiabilité de la facturation
Remontée d'informations sur la clientèle	Fiche "évaluation clients"	évaluation de la qualité du service
Diffusion d'image	check list du "parfait livreur": - comportement - messages - tâches à accomplir	développement de la "micro-fonction marketing" du livreur, diffusion de l'image de l'entreprise.

Figure 126 : Tableau de bord d'Intelligence Marketing d'un agent de maîtrise d'atelier industriel

RUBRIQUES	INDICATEURS/SUPPORTS	OBJECTIFS
Qualité des produits	*** taux de retour ou de retouches des commerciaux** *** analyse des retours** *** procédures de régulation**	**amélioration de la qualité dans la perspective d'un meilleur service au client**
Remontée d'informations : - sur l'environnement local (citoyen) - de la concurrence - du fournisseur	**compte-rendu visites concurrents** (tableau de bord de vigilance marketing) **compte rendu visites fournisseurs**	**connaissance de l'environnement : développement de l'intelligence marketing**
Partenariat avec les fournisseurs	**formations aux produits par les fournisseurs**	**qualité du produit, capacité d'informations et de formations des "clients internes"**
Relations avec les commerciaux : - gestion des délais - compréhension des attentes (réassurance des commerciaux par rapport au client) - formation aux produits	**suivi des délais** **auto-diagnostic des relations production-commerciaux**	**qualité de la prestation globale**
Connaissance et compréhension du client : - visite du client - visite à la clientèle - connaissance de l'utilisation des produits	**planning de visites du client** **procédures d'accueil** **comptes rendu visites de salons, foires, clientèle**	**développement de l'intelligence marketing des agents de production**

L'ensemble de ces tableaux sont donc des maquettes de ce que pourrait être un tableau de bord d'intelligence marketing, c'est à dire un **lieu de regroupement des indicateurs permettant le pilotage de la fonction marketing-commerciale de chacun et le support d'un contrôle marketing décentralisé de l'organisation.**

Le pilotage de cette fonction marketing-commerciale s'articule autour de trois axes que nous avons identifiés comme :

* **l'implantation d'un système d'information d'intelligence marketing**, c'est à dire un système d'information interne-externe à vocation marketing

* **le pilotage des interactions entre environnement interne et environnement externe** qui remet en cause la rupture traditionnellement établie entre ces deux entités. **Ce pilotage se fonde sur la conception de l'environnement comme un continuum**

* le **développement de la fonction marketing-commerciale** que chacun porte en soi

Nous allons maintenant positionner cet outil de gestion marketing avec des outils de gestion socio-économiques déjà implantés et ayant une forte proximité avec le tableau de bord d'intelligence marketing : il s'agit du tableau de bord de pilotage d'un directeur commercial du tableau de bord de vigilance marketing mis en place à l'entreprise H.

4. 5. POSITIONNEMENT DU TDBIM AVEC D'AUTRES OUTILS DE GESTION SOCIO-ÉCONOMIQUES

Nous pensons pouvoir faire une validation partielle de nos travaux par l'intermédiaire d'un outil de gestion ayant une forte ressemblance avec nos propositions et qui a été développé dans la société F de notre échantillon : le tableau de bord de pilotage du directeur commercial comporte à certains égards des éléments proches de nos préconisations.

Ce développement de l'outil sous cet angle a été mené dans l'entreprise sans demande particulière des intervenants : il fait partie de ce que nous avons appelé les "appropriations de l'outil".

La validation est partielle de part :

* cette proximité relative de mise en oeuvre

* l'unicité de l'exemple repéré

* la proximité du poste de travail en question avec la fonction marketing-commerciale puisqu'il s'agit du TDBP d'un Directeur commercial et marketing.

Une validation plus novatrice aurait été de détecter les mêmes développements dans un métier plus éloigné de la fonction marketing-commerciale : notre investigations dans les entreprises considérées ne nous a pas permis une telle rencontre, ce qui ne veut pas dire qu'il n'existe pas ici ou là dans les organisations des éléments épars pouvant corroborer nos préconisations.

4.5.1. Le TDBP d'un directeur commercial

Le tableau de bord de pilotage du directeur du groupe a un volet qui s'apparente à nos recommandations et qui peut très bien préfigurer le TDBIM, à un niveau d'information très agrégé compte tenu du niveau de poste de cet exemple.

On peut constater :
* une appropriation des indicateurs de dysfonctionnements avec recherche des causes : par exemple :

- des notes qualité, des taux de pertes et de rebuts
- le nombre de mauvaises transmissions par HUNTER (micro ordinateurs de la force de vente)
- des indicateurs portant sur la logistique (comme les erreurs de chargement)
- des indicateurs sur les délais
- des indicateurs mensuels très décentralisés

On peut aussi observer :
- une animation autour de ces indicateurs comme la mise au point de la recommandation mensuelle, le commentaire des assistantes commerciales.
- une connexion entre la stratégie d'action (PAP pour la programmation) et stratégie de gestion (budgets prévisionnels de vente).
- un pilotage d'indicateurs mensuels décentralisés.

On retrouve ainsi une validation partielle d'un système d'information global construit pour la consolidation des systèmes d'information locaux.

4.5.2. Le tableau de bord de vigilance marketing

Nous trouvons également des similitudes entre le TDBIM et le tableau de bord de vigilance marketing.

L'analyse des supports utilisés montre :

- l'intégration d'évaluation qualitative dans les comptes rendus de visites à la concurrence (comme les faits marquants, l'ambiance, l'affichage) et plus seulement les relevés de prix. Ce support est d'ailleurs dénommé "tableau de captage qualitatif".

- une capitalisation d'informations sur les campagnes promotionnelles : comment elles ont été organisées et quelles sont leurs impacts.

- une recherche pour la définition des acteurs qui peuplent l'environnement pertinent de l'entreprise ou du magasin (avec des indicateurs sur la fréquence des rencontres), un recueil des faits marquants de l'environnement local.

- des indicateurs pour la gestion de la formation ou pour l'organisation et la programmation du travail alors que cette planification paraissait incompatible avec ce type d'activité commerciale.

- des indicateurs de remontée d'informations du personnel et de leurs suivis.

- des indicateurs de remontée d'informations sur d'autres composantes de l'environnement

- des indicateurs de pilotage de la diffusion d'informations dans l'environnement externe (comme un indicateur presse)

- des indicateurs permettant de mieux connaître les achats par clients ou par type de clientèles c'est à dire l'amorce d'un fichier clients (cas d'une magasin de bricolage)

- des indicateurs sur l'activité de la concurrence (revue de presse, actions de publicités, recueil de prospectus...)

Bien sûr les indicateurs quantitatifs et financiers "classiques" subsistent mais ils côtoient des indicateurs à évaluation plus qualitative : on peut noter la ventilation par CA, les statistiques concernant l'activité, la marché, la société, l'unité...

On notera une moins grande maturité de ces tableaux de bord qui n'intègrent pas la dimension dysfonctionnements et on admettra qu'ils ne concernent que l'encadrement de la fonction commerciale.

C'est pourtant pour nous une validation partielle (et une source de motivation) de nos propositions.

Le TDBIM recherche une plus grande exhaustivité dans les thèmes et dans le type d'évaluation et surtout s'adresse à tout type d'acteurs de l'entreprise quelle que soit leur activité formelle.

On terminera donc par les objectifs qu'on peut assigner au Tableau de Bord d'Intelligence Marketing.

4.6. LES OBJECTIFS DU TABLEAU DE BORD D'INTELLIGENCE MARKETING

Le TDBIM peut donc être compris comme un "volet" du TDBP dans la plénitude de la construction et de l'utilisation de ce dernier. Ce peut être aussi un outil de pilotage à implanter dans une stratégie d'intervention :

4.6.1. L'utilisation du TDBIM dans une stratégie d'intervention

*** Le TDBIM : outil de gestion "minimaliste"**

Il peut être proposer dans deux cas de figure :

- une demande d'origine marketing/commerciale (ou dysfonctionnement majeur identifié comme tel et désir de mettre particulièrement l'accent sur ce problème dans le cadre d'une intervention socio-économique) et/ou

- le refus de l'entreprise de s'engager dans l'intervention socio-économique globale

Le TDBIM est alors présenté comme "un outil de gestion minimaliste avec deux avantages :

- il permet de ne pas rester sur une phase du processus (diagnostic ou projet)
- il allège les coûts en temps ou en argent pour l'organisation cliente

*** le TDBIM comme produit d'appel :**

Il est alors le moyen de pénétrer dans des entreprises ayant une problématique ou une demande d'origine marketing/commerciale avec l'objectif de créer des "attentes" pour une méthode de management globale.

*** Le TDBIM comme outil de gestion mobilisateur pour une fonction donnée :**

Il augmente la visibilité du pilotage dans un domaine particulièrement sensible pour toute l'entreprise ou pour une revalorisation du secteur "malade" commercial/marketing.

Dans tous ces cas il s'agit de proposer cet outil en vue d'une stratégie de conseil plus ambitieuse.

4.6.2. Le TDBIM dans une stratégie d'organisation

* L'objectif général de cet outil de gestion sera de mobiliser l'ensemble des personnes de l'entreprise quels que soient leur fonction ou leur statut autour du thème de "la sensibilisation au client et à l'environnement pertinent de l'organisation".

Il s'agit d'activer ce que nous identifions comme la micro-fonction marketing de tous les acteurs de l'organisation et donc de les rendre conscients de la charge marketing de tous leurs actes, leurs informations, leurs décisions.

* L'objectif opérationnel est donc d'implanter le TDBIM auprès de toutes les personnes de l'organisation : il s'agit d'un outil à géométrie variable tant dans le nombre d'indicateurs à piloter que dans le support à utiliser.

* Il permettra enfin d'enraciner la fonction marketing dans l'organisation, par la mise au jour de dysfonctionnements dus à la coordination du service avec le reste de l'organisation.

C'est peut être en terme de **stratégie d'intervention** que le TDBIM affichera sa différence avec le TDBP.

Il saura aussi apporter une **prise de conscience de la micro-fonction marketing de chacun** dans des métiers tournés de façon moins évidente vers le marché. Il est alors la fondation **d'un contrôle marketing décentralisé** complètement légitime pour une entreprise qui cherche à mieux piloter sa performance commerciale.

CONCLUSION CHAPITRE 8 :

Nous avons au cours de ce chapitre exposé les propositions qui découlaient de notre travail d'investigation sur le terrain c'est à dire au sein d'un ensemble de neuf entreprises.

Ces propositions ont été de deux ordres :

* **essai de définition et de conceptualisation des phénomènes observés dans l'activité quasi-quotidienne**. L'enjeu est pour nous de rendre visible et de stabiliser la part d'innovation de ces pratiques afin de construire une première plate forme de réflexions qui permettra une recherche mieux orientée et plus ciblée dans ce domaine.

* mise au jour des **implications managériales en termes d'outils et de méthodes de management et de prestations de conseil,** afin de stimuler l'intérêt et la motivation des organisations pour ces pratiques marketing innovantes.

Il s'agit bien ici de faire le marketing de notre recherche ; sans mise en oeuvre réelle, elle resterait lettre morte et se périmerait sans tarder. Nous avons longuement insisté dans la première partie sur les enjeux pour les sciences de gestion et donc le marketing de susciter un partenariat avec les lieux d'application de leurs programmes de recherche, à savoir les organisations et les entreprises.

Nous voyons dans l'outil **tableau de bord d'intelligence marketing** le possible stimulant de cette collaboration entre chercheurs et praticiens.

Nous lui avons attribué les attributs d'une relative autonomie de mise en oeuvre, nous rappelons toutefois qu'il s'agit bien de l'intégrer au processus global d'implantation d'un management socio-économique tel que nous l'avons décrit, comme le "marketing interne-externe innovant" que nous définissons s'inscrit dans la théorie socio-économique des organisations.

Nous avons conclu ce chapitre par la proposition d'un agenda de recherche pour l'avenir, une façon de ne pas en terminer avec le travail de recherche mais de clore celui de la "thèse".

Ainsi, la situation économique de la décennie 90 nous paraît particulièrement propice à l'éclosion du concept d'un auto-contrôle de l'activité marketing-commerciale de tous les individus qui forment une organisation quel que soit son objet.

CONCLUSION PARTIE 3

Cette dernière partie de notre travail d'investigation en entreprise s'est organisée en trois temps :

1/ Tout d'abord, un travail d'évaluation mené sur une période réduite dans les neuf entreprises de notre base d'expérimentation nous a permis de dessiner à grands traits les contours d'**un marketing interne/externe innovant,** directement issu du management socio-économique et que nous qualifions donc de "**marketing socio-économique**".

Ces nouvelles pratiques marketing nous ont paru disqualifier les **ruptures** :

*** entre environnement interne et environnement externe**
*** entre missions fonctionnelles et opérationnelles** c'est à dire entre fonction marketing et commerciale
*** entre milieu de la recherche et milieu entrepreneurial**

et se caractérisent par la **décentralisation synchronisée de la fonction marketing-commerciale** et l'**activation d'un système d'informations interne-externe** dans l'organisation, qui s'appuient l'une et l'autre sur la mise en oeuvre des outils de gestion que propose le management socio-économique.

2/ Ensuite, nous avons pu exposer les résultats d'actions de management socio-économique particulièrement stimulantes dans la fonction marketing.
Cette évaluation menée en temps réel a pu nous permettre de mettre au jour :

*** la réduction des dysfonctionnements de la fonction marketing-commerciale** et donc des coûts cachés afférents.
Ces résultats valident bien le fait que les défaillances de toilettage, synchronisation, SIOFHIS et partant pilotage, identifiées par la théorie socio-économique des organisations comme causes racines invariantes de tous les dysfonctionnements des organisation, sont également à l'origine de ceux identifiés dans la fonction marketing, ce qui réduit d'autant les spécificités mises en exergue par les spécialistes de la fonction en pseudo-spécificités ou en particularités.

*** l'identification d'un portefeuilles d'actions** de conseil en management particulièrement efficientes pour résoudre les dysfonctionnements marketing et commerciaux en tant qu'actions spécialisées aptes à répondre à des attentes spécifiques des entreprises et des organisations en ce domaine .
Ce portefeuille d'actions innovantes est une ébauche à valider et à perfectionner dans un processus d'expérimentation actif dans d'autres organisations.

3/ Enfin, nous avons tenté une **conceptualisation** de ces pratiques dans deux buts :

* leur **stabilisation**

* la **structuration de concepts** qui pourront être une base de réflexion et d'échanges de recherche.

C'est ainsi qui nous proposons les concepts :

* d'**intelligence marketing** qui se définit par la sensibilisation de chaque individu à l'environnement interne-externe de l'organisation et que nous identifions comme une **cause profonde** des dysfonctionnements marketing.

* de **charge marketing** qui se caractérise comme la capacité à générer un impact dans l'environnement interne/externe sur l'image, les opportunités, le chiffre d'affaires de l'organisation.

* de **micro-fonction marketing** de chaque individu, qui par son activation, permet de positiver la charge marketing de tous les actes, informations ou réflexions qu'il émet ou recueille dans l'environnement interne/externe

Nous inscrivant dans une **recherche transformative**, notre objectif de chercheur-intervenant en marketing est l'activation de cette micro-fonction marketing chez tout individu de l'organisation pour positiver les charges marketing qu'émet l'organisation.

Nous proposons pour cela un outil de gestion spécifique : le **tableau de bord d'intelligence marketing**.

Le tableau de bord d'intelligence marketing peut jouer un **rôle moteur dans une gestion plus efficiente de la fonction marketing** telle que nous venons de la décrire. Il peut aussi être le **catalyseur de la prise de conscience** de cette intelligence marketing en la rendant visible.

L'ensemble de ces propositions trouvent leur ancrage dans la théorie socio-économique des organisations et s'inscrivent donc dans une perception globale de l'organisation tout en l'abordant sous un angle spécifique. (nous rejoignons peut être ici PETERS dans sa définition du marketing comme la gestion de l'organisation sous l'angle du client).

Elles trouvent un prolongement dans une recherche sur la mise en oeuvre d'un **contrôle marketing décentralisé**.

Il répond selon nous à un souci actuel des entreprises, motivé par les contraintes économiques de plus en plus grandes de **piloter leurs ressources marketing et commerciales tant humaines que matérielles et financières**.

En enracinant la fonction marketing-commerciale dans l'organisation, nous lui permettons donc de mieux exercer ce pilotage dans le but d'une **performance commerciale de l'organisation qui viendra étayer sa performance sociale et économique globale .**