

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

---



## 1. PRÉAMBULE

Tout est marketing, que l'on s'en accuse ou que l'on s'en félicite, de la lessive en passant par les hommes politiques ou les associations caritatives, le verbe "**faire du marketing**" se conjugue à tous les temps, tous les modes et toutes les personnes : il faut se vendre ou vendre dans une société où, paraît-il, tout s'achète.

Pourtant, la réussite n'est pas toujours là où on l'attendait et les médias regorgent de témoignages d'échecs, de désillusions ou, au contraire, de réussites imprévisibles : la si belle campagne de publicité du candidat député ne l'a pas fait élire, l'investissement médiatique de telle grande entreprise de transport nationalisée n'a pas su empêcher les grèves, la stratégie marketing si sophistiquée de la dernière voiture construite n'a pas su provoquer l'engouement attendu ...alors que, contre toute attente, le petit magnétophone portable avec casque incorporé, qui n'enregistre même pas, a fait la fortune de sa firme, et les papillons jaunes repositionnables que personne n'attendait ont envahi la vie quotidienne de toutes les entreprises ... telle chaîne de télévision à péage connaît un immense succès en France et dans les pays de la CEE, alors qu'il était écrit que les Français n'accepteraient jamais de payer pour regarder le petit écran.

**Le marketing est à la mode**, et depuis des décennies maintenant, mais il ne semble plus faire recette. **Son identité s'est dissoute** dans les nombreux visages qu'on a voulu lui donner ou les multiples facettes qu'on en a voulu éclairer, selon le lieu, le moment... et les enjeux.

En tant que **praticienne en entreprise et universitaire-chercheur**, nous avons cherché à essayer de comprendre les causes de cette confusion et de cette quasi-désaffection, et tenter de faire la **proposition d'un marketing innovant** en adéquation avec une société industrialisée avancée qui entre sous peu dans son troisième millénaire.

## 2. L'OBJET DE LA THESE

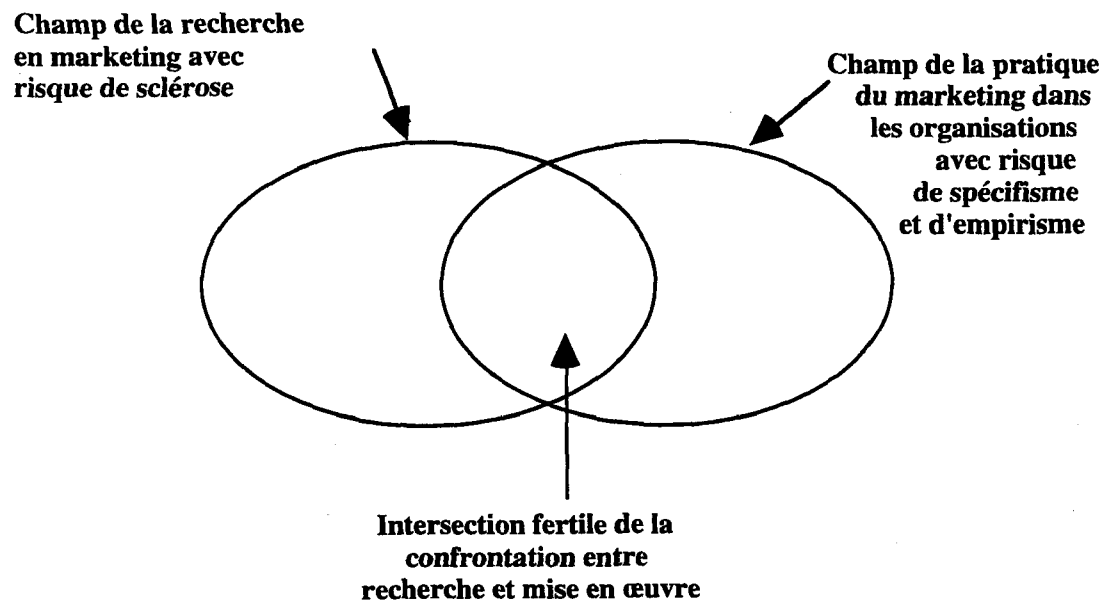
Comme le lecteur attentif l'aura deviné, l'objet de notre recherche sera "le" marketing c'est-à-dire, ainsi que nous le développerons tout au long de cette thèse, à la fois : **une discipline scientifique, une fonction, un ensemble d'individus (un service), des techniques et un état d'esprit.**


Notre travail sera organisé autour de deux pôles :

- ⇒ Un pôle représenté par le marketing en tant que **discipline scientifique**, en faisant une revue de la littérature touchant au domaine de la recherche en marketing,
- ⇒ Un pôle s'intéressant aux **pratiques du marketing**, particulièrement dans les entreprises.

Nous faisons l'hypothèse qu'il existe une **intersection** entre les deux champs et que cette intersection qui est, selon nous, le terrain fertile de pratiques et de concepts innovants dans la discipline du marketing est actuellement trop étroite voire inexistante, ceci expliquerait la remise en cause du marketing à la fois comme science à part entière et comme **fonction motrice de la performance socio-économique**<sup>1</sup> des organisations (Figure 1).

**Figure 1 : La confrontation de la recherche et de la pratique du marketing**



<sup>1</sup> Le sigle revoie :  à une définition du terme dans le lexique placé en fin de thèse

### 3. CE QUE NOUS VOULONS DÉMONTRER

Nous voulons démontrer qu'il y a actuellement rupture de dialogue entre recherche et pratique en marketing, que cette rupture peut être à l'origine d'une forte remise en cause de la **légitimité du marketing**, mais que cette remise en cause n'est pas irrémédiable. *→ à quel point la rupture est-elle ?*

Nous allons chercher à démontrer, à partir d'une "base" de neuf entreprises, qu'il existe des **pratiques innovantes** de marketing, en parfaite adéquation avec le renouvellement du discours scientifique en sciences de gestion et source de performance socio-économique pour ces entreprises.

Notre recherche ne se centrera donc pas sur les pratiques marketing dans la spécificité des techniques ou d'un service spécialiste mais s'intéressera à **la fonction dans l'ensemble de l'organisation** : comment est-elle perçue et prise en charge par l'ensemble des acteurs ? Le marketing sera analysé au travers de ses interactions avec toute l'organisation.

Nous soulignons dès à présent la **polysémie du mot "fonction"** : qui signifie à la fois **service ou département** c'est à dire un groupe d'activité dans l'entreprise et, sous le même vocable, un **ensemble de pratiques, de méthodes et de techniques à finalités convergentes**. C'est dans sa seconde acception que nous emploierons ce terme.

Nous attirons également l'attention sur l'usage du mot organisation largement utilisé dans cette thèse. Nous définissons **l'organisation** comme un ensemble en interaction avec des comportements humains lui même en interaction avec l'environnement interne et externe.

Une organisation négocie en permanence les moyens de sa survie ou de son développement selon un chemin stratégique qui lui est propre.

D'une façon plus triviale, une **organisation** est donc **un corps constitué de personnes qui travaillent pour la mise en œuvre d'une stratégie commune**.

Le terme organisation recouvrira donc dans le cadre de cette thèse aussi bien les entreprises que des organismes de statuts et de finalités divers (cas des associations, d'organismes institutionnels par exemple). Pourtant, pour éviter des redondances, le terme "entreprise" se substituera parfois dans le texte au mot "organisation". Le lecteur ne doit en aucun cas le prendre dans un sens restrictif.

Nous espérons qu'il ne nous sera pas tenu rigueur de cette souplesse sémantique.


---


## 4. DEUX DÉFINITIONS DE BASE

Au fur et à mesure de notre démonstration, apparaîtront des **termes essentiels** à l'intelligibilité de notre recherche et dont nous livrerons à chaque fois dans le fil du texte une **définition**, définition qui se retrouvera dans le lexique placé à la fin de la thèse.

Pourtant, il nous semble nécessaire dès à présent de définir deux concepts qui seront toujours en filigrane dans notre propos : ces concepts sont : **INTÉGRATION** et **INTERACTION**.

Nous définissons

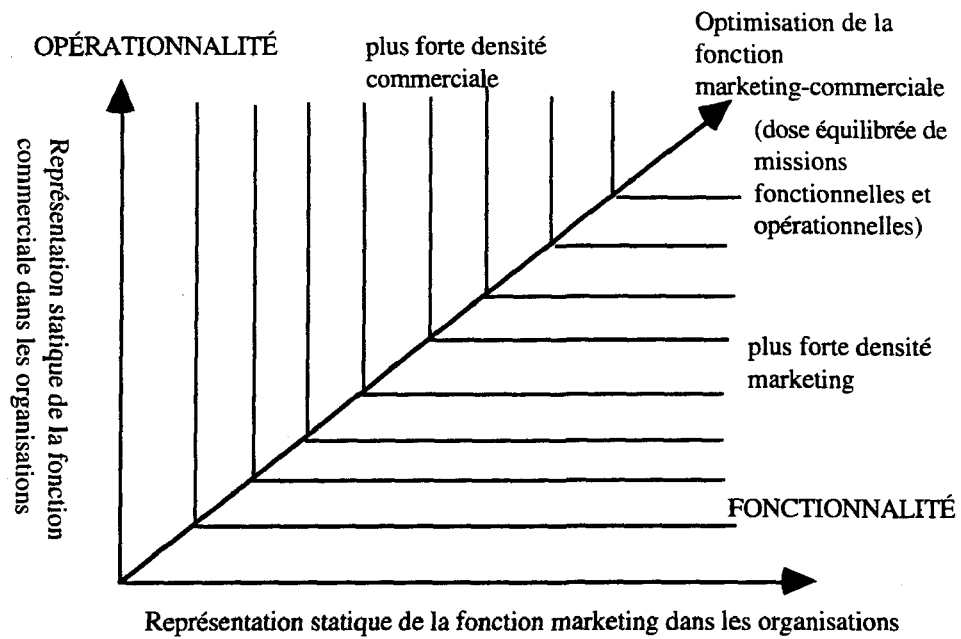
l'**INTERACTION**  comme le processus dynamique qui se construit de façon itérative par les influences réciproques qu'exercent des entités l'une sur l'autre (ou les unes sur les autres). Ces influences sont la cause de modifications des entités concernées et l'ensemble de ces modifications leur permet de passer d'un état E de fonctionnement à un état E'.

et l'**INTÉGRATION**  comme la mise en relation plus étroite des parties de deux entités en vue de leur recomposition pour un nouveau mode de fonctionnement permettant la construction d'un nouveau corps.

Ainsi, pour la fonction qui est le centre de notre propos, nous préférons parler de "**fonction marketing-commerciale**" puisque la rupture habituellement admise entre activités marketing et activités commerciales (la vente) nous semble complètement artificielle. Elle est, comme nous le verrons, source de dysfonctionnements qui peuvent être importants. Nous démontrerons qu'il existe des activités à **plus forte densité commerciale** ou à **plus forte densité marketing** qui s'organisent autour d'un continuum. Le terme "fonction marketing" est réservée à des activités à très haute densité marketing et le terme "fonction commerciale" à celles ayant une très forte densité commerciale (Figure 2).

---

**Figure 2 : Représentation de la fonction marketing-commerciale**



Les premières définitions étant posées, nous allons maintenant nous intéresser au cadre de notre recherche.

## 5. LE CADRE DE NOTRE RECHERCHE

Il est double.

Nous identifions un cadre théorique, qui est la théorie socio-économique des entreprises et des organisations, dans laquelle l'ensemble de nos réflexions trouvent leur ancrage.

Le second cadre est physique : il s'agit du laboratoire de recherche qui a développé et expérimenté cette théorie par des recherches-interventions en entreprises. Nous revendiquons une appartenance à une équipe de recherche et nous en expliquerons les modalités.

### 5.1. LE CADRE THÉORIQUE

L'ensemble de notre recherche s'inscrit dans la théorie socio-économique des entreprises et des organisations. Nous allons présenter à grands traits ce cadre théorique, des ouvrages de références comme *Enrichir le travail humain*<sup>2</sup> permettant au lecteur intéressé de la connaître plus en profondeur.

La théorie socio-économique des organisations est un modèle explicatif du fonctionnement de l'entreprise.

Elle considère toute organisation comme "un ensemble complexe comprenant cinq types de structures en interaction avec cinq types de comportements humains. Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activité qui constituent le fonctionnement de l'entreprise."<sup>3</sup>.

La théorie socio-économique définit un **orthofonctionnement** de l'organisation qui est le fonctionnement souhaité par l'ensemble de ses acteurs et constate des écarts importants avec le fonctionnement réel de l'organisation : ce sont les "dysfonctionnements". Ces dysfonctionnements engendrent comme l'orthofonctionnement des coûts visibles mais aussi des coûts non enregistrés dans la comptabilité **classique** mais qui "affectent la compétitivité, la rentabilité, l'efficacité de l'entreprise"<sup>4</sup> : ce sont les "coûts cachés".

Selon la théorie socio-économique des organisations : lorsque l'entreprise parvient à réduire ses dysfonctionnements, des améliorations de résultats financiers se produisent, sans apparaître explicitement dans la comptabilité : c'est une performance cachée.

C'est cette analyse qui est la base du **management socio-économique** innovateur que Henri SAVALL et son équipe de recherche ont développé et expérimenté depuis 1978 dans les

<sup>2</sup> SAVALL Henri. *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Nouvelle édition augmentée DUNOD, 1989, 275 p.

<sup>3</sup> SAVALL Henri. *Document de présentation de l'ISEOR*, 1991, 16 p.

<sup>4</sup> id. *ibid.*



entreprises. La méthode d'intervention socio-économique permet son implantation de façon durable dans les organisations, qui sont donc à la fois un terrain de recherche et d'intervention pour l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (désigné sous l'acronyme **ISEOR** par la suite).

La recherche en gestion telle qu'elle est conçue par l'ISEOR a donc trois axes :

- ⇒ Un **axe fondamental** par la construction de représentations de la réalité du management des entreprises et des organisations en pratiquant l'évaluation scientifique avec les intéressés.
- ⇒ Un **axe opérationnel** avec l'expérimentation des concepts et outils conçus à partir de ces expérimentations.
- ⇒ Un **axe prospectif** qui souligne le souci de sans cesse s'adapter et comprendre les évolutions que connaissent les entreprises et leur environnement pour "lutter contre les images statiques insuffisantes pour faire évoluer l'entreprise à une vitesse convenable"<sup>5</sup>.

On peut donc parler d'une recherche fondamentale qui cherche à faire progresser la connaissance scientifique des réalités au travers de modèles explicatifs, et d'une recherche expérimentale et contractuelle avec les entreprises et les organisations.

Ce pont dressé entre le monde des entreprises et le laboratoire de recherche est construit par les multiples allers et retours des membres de l'équipe de recherche de l'un à l'autre.

Enfin, l'**articulation avec le domaine de recherche du marketing** est la suivante : la théorie socio-économique des organisations a été construite sur une vision **marketing** des organisations et de leur activité. Un de ses fondements est que la finalité du fonctionnement de tout groupe humain constitué est l'**orthofonctionnement**, l'approche socio-économique a été bâtie pour qualifier cette demande (souvent implicite) et y répondre.

Ce processus de construction mené en interaction entre le chercheur intervenant en socio-économie et l'organisation est fondamentalement marketing.

C'est dans ce cadre que nous inscrivons notre recherche et tout particulièrement l'analyse que nous faisons du processus de recherche-intervention.

Pourtant, notre recherche est plus directement centrée sur les impacts du management socio-économique sur la fonction marketing-commerciale des organisations. Dans ce sens, nous sommes à la recherche des éléments marketing (concepts et moyens de mises en oeuvre) que renferme la théorie socio-économique.

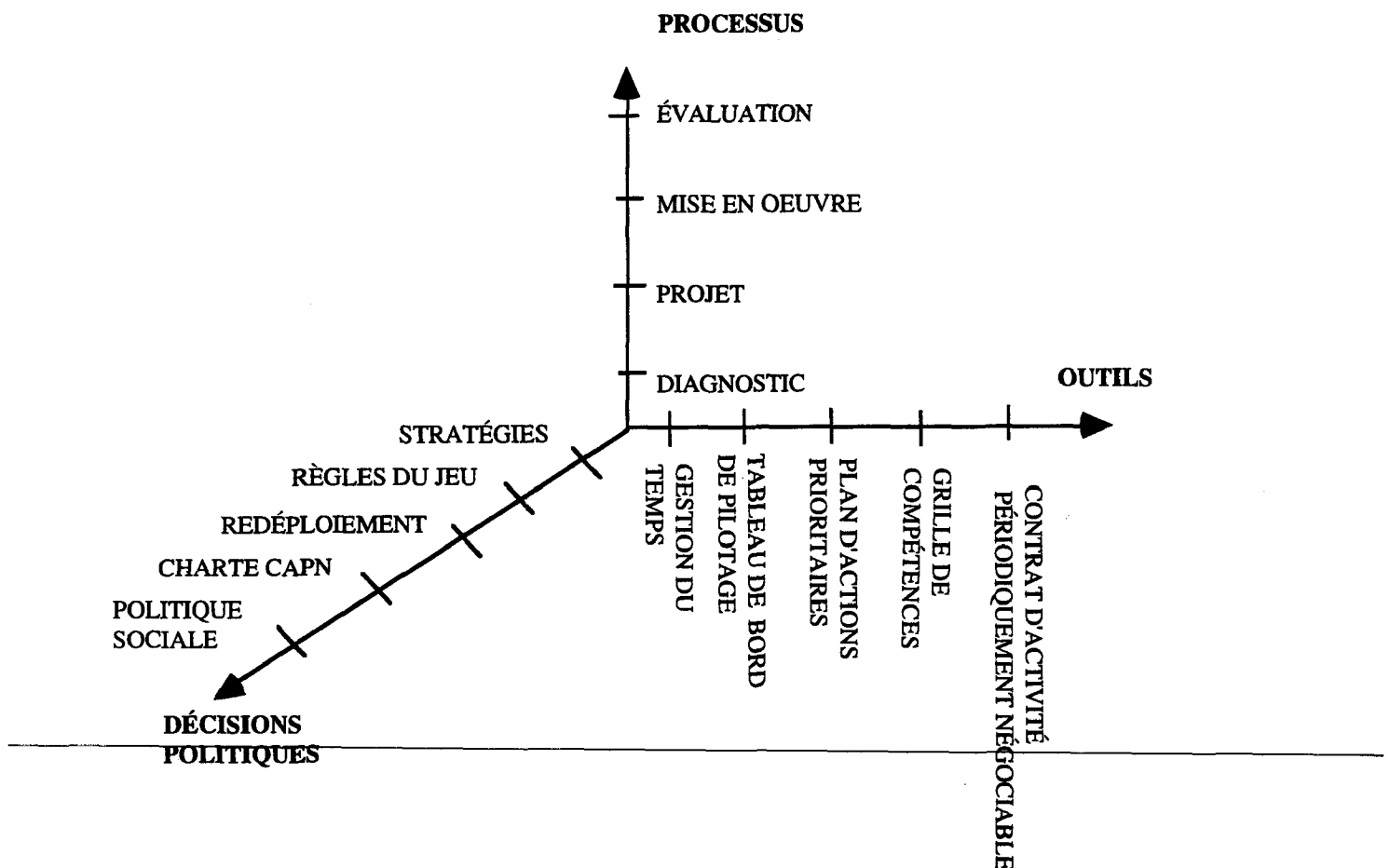
## 5.2. LE CADRE PHYSIQUE

Le cadre physique est indispensable à un travail de recherche ; c'est tout particulièrement vrai en sciences de gestion dont l'objet est l'activité entrepreneuriale de l'homme. Ce cadre est défini par le laboratoire de recherche de l'ISEOR qui se consacre à la mise en œuvre d'actions pilotes de management innovant dans les entreprises. On peut aussi l'élargir aux entreprises partenaires de cette recherche et qui constituent son ancrage dans la réalité.

### 5.2.1. LE LABORATOIRE


L'ISEOR reçoit des sollicitations d'entreprises et propose une méthodologie d'intervention socio-économique pour la mise en place d'un management innovant structuré en trois axes de pilotage : le processus de résolution de problèmes, les outils opérationnels de management et les décisions politiques et stratégiques.(cf. Figure 3).


**Figure 3 : L'intervention en management socio-économique**



Ce sont ces recherches-interventions qui permettent d'accéder au fonctionnement des organisations et qui constituent donc la base de la conceptualisation.

L'ISEOR a une pratique simultanée et conjointe de recherche-consultation-enseignement.

- \* une activité de **recherche scientifique** dans le champ de **l'ingénierie du management** ,
- \* une activité de consultation et d'**intervention** en management socio-économique,
- \* une activité de **formation** de consultants et de conseil de conseil.

Sa vocation est donc triple et s'appuie sur le principe de **fertilisation croisée** .

### **5.2.2. L'ÉQUIPE DE RECHERCHE**

L'ISEOR est avant tout une équipe de recherche : un ensemble de chercheurs "qui accèdent tous les jours à des situations réelles où se posent de vrais problèmes de gestion et de management, où se prennent de vraies décisions"<sup>6</sup> et qui construisent "en retour des concepts et des outils d'ingénierie du management doublement pertinents au plan de la science et de l'utilité pour les entreprises."<sup>7</sup>.

C'est comme intervenant chercheur de l'ISEOR, avec ces objectifs duaux que nous avons construit nos travaux de recherche dont cette thèse est la restitution.

Nous insisterons sur notre statut de chercheur **au sein d'une équipe** car nombre des matériaux terrains que nous avons exploités pour notre recherche sont issus de recherches-interventions menées par d'autres chercheurs de l'ISEOR, soit parallèlement à nos travaux, soit de façon antérieure. En effet, on constate fréquemment, ainsi que dans beaucoup d'autre domaines de recherche scientifique comme la médecine ou la biologie, que les travaux des chercheurs présentent de nombreuses zones de recouvrement, soit par des proximités d'objectifs soit par des champs d'expérimentations similaires ou proches.

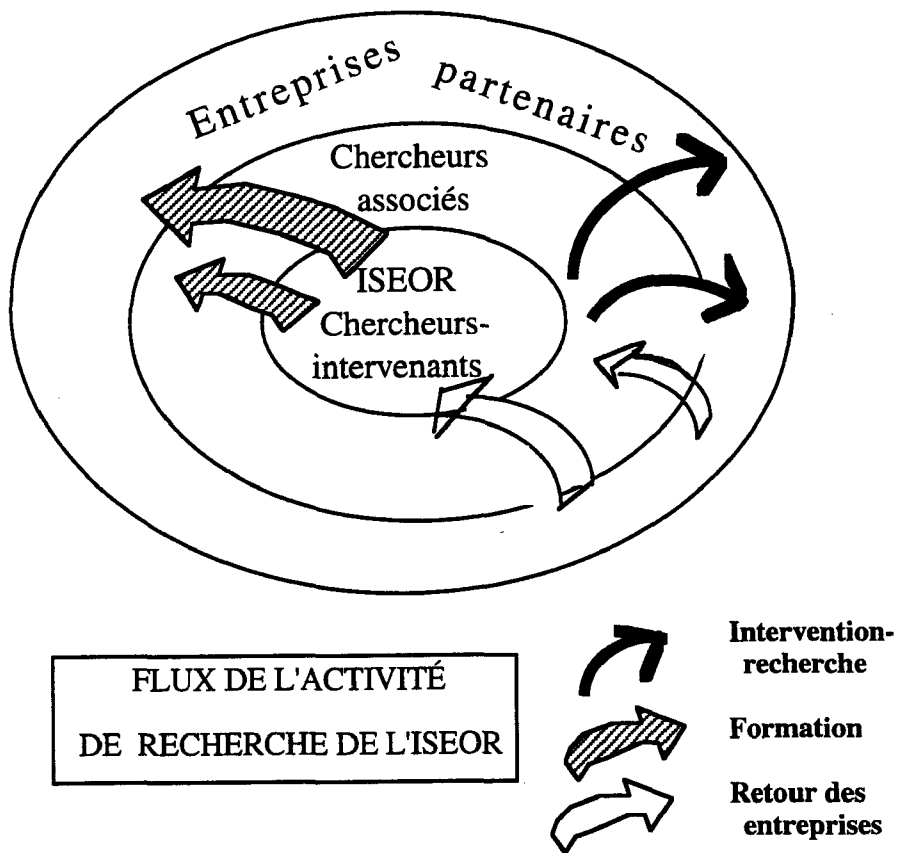
C'est l'accès à ce patrimoine élargi d'une équipe, infiniment plus riche que celui du chercheur isolé qui nous a permis de construire une partie de notre recherche (Figure 4).

---

<sup>6</sup> id. ib.

<sup>7</sup> id. ib.

**Figure 4 : Le cadre de la recherche**



## 6. LA DEMARCHE

Notre recherche a donc suivi une démarche couplée à celle que pratique l'ISEOR pour son programme scientifique avec une polarité spécifique : le marketing. Elle s'est donc organisée autour de trois objectifs que nous détaillons ci-dessous.

### 6.1. UN TRIPLE OBJECTIF

Ces objectifs ont été aussi les moteurs de notre recherche.

- \* **la description** : nous voulons enrichir les connaissances sur les pratiques en marketing des entreprises mais cette description est aussi le point de départ de notre réflexion et le moyen de sa validation.
- \* **l'explication** : nous voulons comprendre les causes des dysfonctionnements marketing des entreprises et des organisations, nous verrons que ces causes sont aussi les leviers d'actions pour l'amélioration de leur fonctionnement et de leur performance sociale et économique .
- \* **la prescription** : notre but est de proposer des pistes d'innovations, tant au plan scientifique (concepts) qu'au plan entrepreneurial (outils de management), dans le domaine du marketing et donc d'identifier les contours d'un **marketing innovant**. La mise en œuvre des éléments prescripteurs est l'amorce du processus de pratiques innovantes conscientes et pilotées que nous souhaitons voir mettre en oeuvre.

C'est pourquoi, nous pouvons aussi qualifier notre recherche de "transformative" puisqu'elle veut amener l'organisation en tout accord et participation à une pratique innovante du marketing.

### 6.2. UNE RECHERCHE INTEGRATIVE :

Notre recherche se veut **intégrative** dans le sens où elle réunit des éléments souvent séparés voire opposés.

- \* Comme nous l'avons déjà développé, il s'agit d'une recherche à la fois **fondamentale** puisque son objectif est la conceptualisation des pratiques de gestion des organisations et **expérimentale** car elle s'appuie sur des interventions-actions menées dans les

entreprises et les organisations.

- \* Elle pratique l'alternance entre **induction** et **déduction**, nous la qualifierons d'hypothético-déductive puisque l'observation permet la construction d'**hypothèses**, descriptives, explicatives et prescriptives, dont la validation permettra l'élaboration de nouvelles hypothèses. Cette recherche de validation systématique nous conduit à parler d'"obstination déductive" par l'agrégation de milliers d'heures de recherches (350 000 heures depuis la création de l'ISEOR) et d'un grand nombre d'organisations "partenaires" (plus de 300 à ce jour).

Nous nous éloignons donc à la fois des méthodes logico-déductives, souvent utilisées en sciences sociales avec des biais importants que nous analyserons et des méthodes hypothético-inductives qui présentent selon nous les risques du spécifisme.

- \* Enfin, elle utilise l'évaluation **qualitative** aussi bien que **quantitative** et **financière**. Il y a ainsi réhabilitation de l'évaluation qualitative trop souvent dédaignée devant la fascination et l'"objectivité" que semblent offrir les mesures quantitatives et financières. Ce type de mesure nous semble d'autant plus utile qu'il est souvent le seule possible dans les entreprises. La mesure qualitative est, de plus, très intelligible pour les acteurs des organisations objets de nos recherches et, souvent déjà pratiquée par eux mêmes. Elle peut être fiable à la condition d'établir un lexique commun et de toujours la valider par "effet miroir" L'effet miroir est la restitution de l'expression des acteurs sans addition de l'opinion de l'intervenant.

Nous recommandons cependant de l'accompagner, chaque fois que possible par les mesures quantitatives et financières qui ont pour elles d'être plus précises et plus motivantes pour les personnes de l'entreprise.

### 6.3. LE STATUT DU TERRAIN

Notre recherche se situe entre la **recherche clinique** (cas où l'on séjourne en entreprise pendant des années) et la **recherche statistique** où l'on travaille sur un nombre beaucoup plus grand d'entreprises en y pénétrant de façon beaucoup plus écourtée (par l'envoi ou l'administration de questionnaires à quelques personnes choisies). En effet, elle se caractérise par des séjours longs mais assortis de "fenêtres thérapeutiques" afin de permettre une prise de recul nécessaire au travail d'analyse.

Nous avons utilisé comme méthodologie de pénétration dans l'organisation l'intervention socio-économique que nous décrivons dans le corps de la thèse. Son but est, sur une base contractuelle, ~~d'amener les organisations d'un état de fonctionnement atrophie à un état de gestion~~ socio-économique permanent caractérisé par l'amélioration notable de la performance économique et sociale de l'entreprise.

Notre base expérimentale est constituée de neuf entreprises parmi celles associées à

l'ISEOR dans cette recherche d'une performance sociale et économique sans cesse améliorée.

Ces entreprises présentent des caractéristiques différentes d'activité, de taille, de secteurs, de mode de management...mais aussi par rapport au management socio-économique puisqu'elles présentent vis à vis de lui des stades de maturité tout à fait différents.

Notre travail se base sur la recherche des **invariants fondamentaux** qui peuvent nous aider à définir de nouvelles pratiques marketing.

STOP

---

## **7. LE CHEMINEMENT DU CHERCHEUR**

Le cheminement du chercheur nous semble un élément important pour la bonne compréhension du travail effectué et rapporté dans cette thèse. Il n'est jamais neutre par rapport aux objectifs désignés, aux choix de méthodes et de méthodologies, aux arbitrages réalisés, aux propositions énoncées..., à tout ce qui fait la matière de la recherche, quelle qu'elle soit. Nous montrerons ainsi que, même les sciences les plus "dures" ne sont pas à l'abri de ce type d'influences.

Le parcours du chercheur peut donc éclairer des zones d'ombre pour le lecteur.

### **7.1. L'HISTORIQUE DE LA RECHERCHE**

#### **7.1.1. LA FORMATION**

Notre formation initiale est celle donnée par l'École Supérieure de Commerce de LYON avec le choix de la filière marketing et donc la pratique de nombreux stages de longue durée en entreprises pendant les trois ans de scolarité.

Cette formation a été suivie d'un parcours universitaire de troisième cycle en gestion qui trouve son aboutissement avec le programme doctoral.

#### **7.1.2. LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE**

Notre parcours professionnel a également marqué par une dualité : l'exercice de fonctions en entreprises et, en alternance, de l'enseignement.

De façon très rapide nous pouvons retenir les expériences les plus marquantes et significatives :

- \* **La création d'une société de service** en République Populaire du Congo avec une activité d'import de pièces détachées en service rapide pour des compagnies pétrolières implantées au Congo et qui préféraient sous-traiter leur approvisionnement compte tenu des énormes difficultés de liaisons avec l'extérieur (liaisons téléphoniques inexistantes, liaison télex défectueuses...).

L'activité a démarré par un important contrat passé avec une très grosse entreprise pétrolière française. Il a fallu ensuite convaincre les autres sociétés présentes de l'intérêt de ce service . Il y a eu très vite augmentation du nombre de clients et diversification



des prestations ;

\* **La pratique d'études marketing** : il s'agissait d'études marketing menées sur le territoire français pour le compte d'entreprises avec des objectifs variés : analyse de leur marché (cas des cheminées d'intérieur), mise en œuvre de nouvelles techniques (étude d'un produit informatique de média planning pour une agence de publicité médicale), développement d'un produit nouveau (auto radio) ;

\* **La fonction de responsable du développement de l'ISEOR** :

Il s'agissait d'une fonction dont la mission principale était d'initier des projets et de mettre en œuvre des actions de développement pour l'institut de recherche, à savoir :

- nouer des liens avec des entreprises motivées pour en faire de véritables partenaires d'expérimentation en management socio-économique
- diffuser le logiciel système expert SEGESE<sup>8</sup> qui a permis de stabiliser et de formaliser la base de connaissances de l'ISEOR tant pour le processus d'intervention que pour la base de données de dysfonctionnements ;
- organiser le transfert de savoir-faire de l'ISEOR comme "école" de management auprès d'un public de consultants tant internes qu'externes au travers de sessions de formation interentreprises ;
- créer puis animer un réseau de consultants "associés" au centre de recherche pour une diffusion de la méthode et des outils d'intervention, afin d'élargir le champ d'expérimentation et de consolider la validation scientifique des concepts, outils et résultats de la recherche.

\* **L'enseignement du marketing** dans le secteur secondaire et à l'Université.

Toutes ces expériences ont immanquablement alimenté notre réflexion.

## **7.2. LE DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE**

### **7.2.1. LES ACTIONS D'EXPÉRIMENTATION :**

Toutes nos recherches-interventions ont été menées dans le cadre de l'ISEOR, nous avons été plus particulièrement impliquée dans :

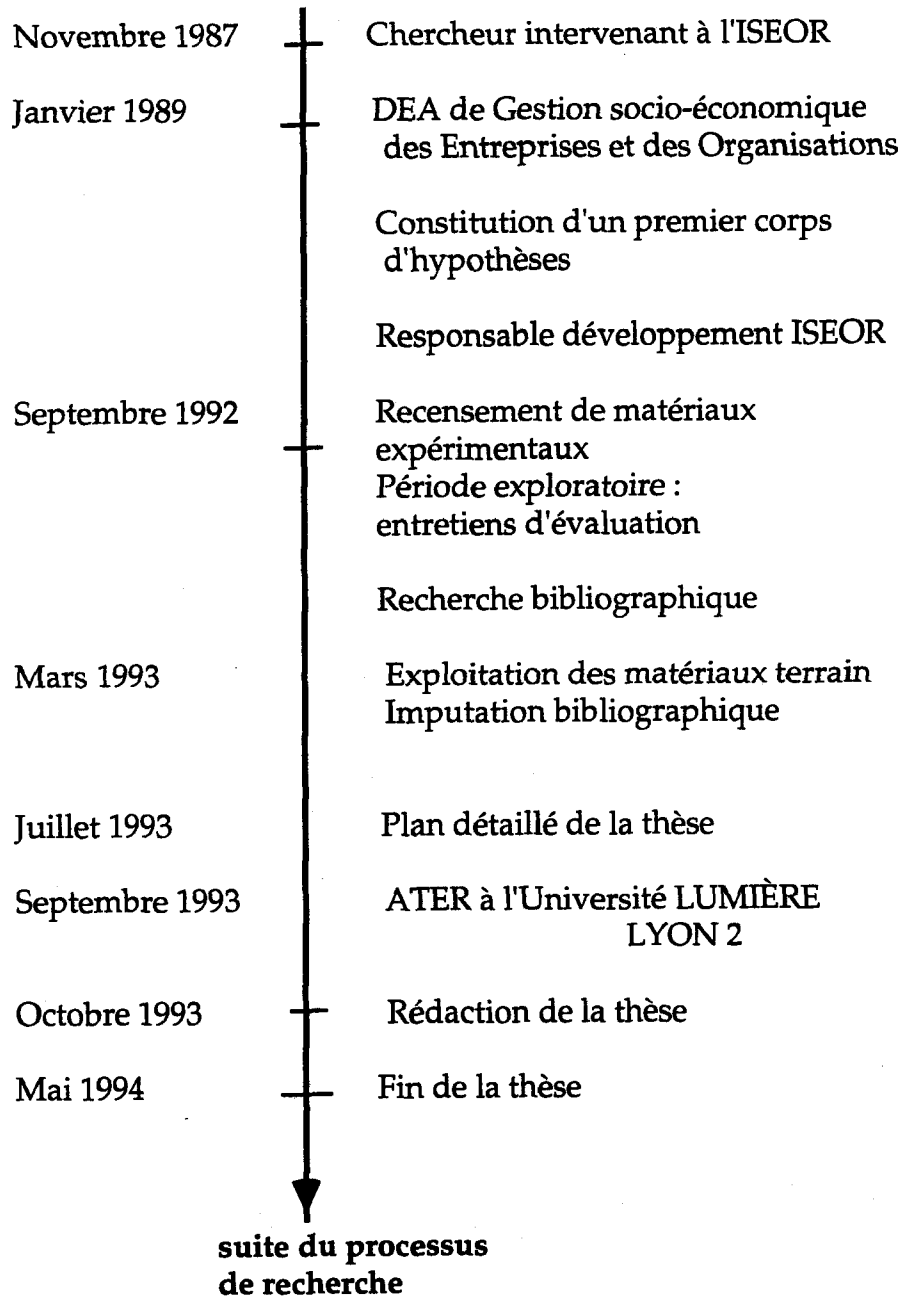
- \* Le diagnostic de la **force de vente** d'une grande entreprise de l'agro-alimentaire, diagnostic mené sur l'ensemble du territoire français auprès de plus de 70 personnes.
- \* La prestation spécialisée de "marketing socio-économique" conduite au sein d'une

entreprise de la grande distribution;

- \* L'évaluation transversale centrée sur l'évolution des pratiques marketing des entreprises de notre base expérimentale, au travers d'entretiens menés auprès de leur encadrement supérieur.

### 7.2.2. LA CHRONOLOGIE DE LA RECHERCHE

**Figure 5 : La chronologie de la recherche**



## 8. LA THÈSE

### 8.1. LE DOCUMENT-THÈSE

C'est pour nous l'"arrêt sur image" d'une recherche fondée sur plusieurs années d'investigations,. C'est aussi l'occasion de stabiliser et de toiletter tant les tentatives conceptuelles (ou les tentations conceptuelles) que chaque chercheur porte en lui, que les matériaux expérimentaux souvent très abondants et pas tous pertinents par rapport à l'objet de la recherche.

Les limites de ce travail ainsi que les perspectives qui sont envisagées seront présentées de façon détaillée en fin de thèse.

### 8.2. LES HYPOTHÈSES DE NOTRE RECHERCHE

On peut distinguer une hypothèse centrale qui est l'objectif "idéal" de la recherche mais inatteignable compte tenu des contraintes matérielles et de temps qui accompagnent une thèse. Sa définition permet néanmoins une mise en perspective de la recherche et des suites envisagées.

Notre **hypothèse centrale** peut s'énoncer comme suit :

**La théorie socio-économique des organisations est le ferment d'une théorie marketing innovante qui permet par sa mise en œuvre d'améliorer la performance commerciale des organisations et donc leur performance socio-économique.**

Nous la faisons suivre immédiatement de l'hypothèse que nous estimons testable ou validable compte tenu des moyens et du temps impartis pour notre démonstration. La validation de cette hypothèse permet, en toute rigueur scientifique, **une validation partielle** de l'hypothèse centrale : partielle car circonscrite à un lieu , à une période ou à un aspect des propositions.

L'**hypothèse testable** ou "minimale" est la suivante :

**La mise en œuvre d'un management intégrateur de type socio-économique dans les organisations induit la mise en œuvre de nouvelles pratiques marketing et un repositionnement de la fonction marketing au sein des organisations**

## 8.3. LE FIL CONDUCTEUR

Le **fil conducteur** de notre recherche peut être schématisé ainsi :

On constate une rupture entre  
le milieu universitaire et le milieu entrepreneurial  
en matière de marketing  
(partie 1)



Les entreprises vivent avec des représentations "millésimées" ou déformées  
du marketing  
sources de nombreuses frustrations  
et de nombreux dysfonctionnements  
(partie 2)



À la suite de la mise en œuvre du management socio-économique  
nous constatons une stimulation du marketing qui se caractérise  
par sa réappropriation par l'ensemble de l'organisation  
et par chacun de ses membres  
(partie 3)



justification par d'autres  
pratiques vécues en entreprises  
(ex : japonaises)



refus des excès prescriptifs  
sans fondements  
scientifiques

---

## 9. LE CORPS D'HYPOTHÈSES

Le corps d'hypothèses est l'armature de la recherche : il constitue le noyau dur de la thèse. Le maintien du terme hypothèse, même pour des éléments descriptifs, reflète notre souci de rigueur scientifique : rien n'est "évident" ou "donné". Notre démarche est donc proche du constructivisme dans la perception de l'environnement ainsi que nous le développons dans le corps de la thèse. Nous reprenons à notre compte la citation de Georges BACHELARD<sup>9</sup> : "Et quoiqu'on en dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui nous donne la marque du véritable esprit scientifique. Rien ne va de soi, rien n'est donné. Tout est construit."

### 9.1. LA CONSTRUCTION DU CORPS D'HYPOTHÈSES

Les hypothèses, qu'on peut qualifier d'heuristiques puisque conformément à la recherche expérimentale décrite par Claude BERNARD, elles précèdent souvent la découverte (ce sont alors des hypothèses dites de "mouvement"), sont organisées en trois "corpus" :

**LES HYPOTHÈSES DESCRIPTIVES** : qui sont l'expression d'un constat qui puise ses sources dans l'observation, les matériaux bibliographiques et les matériaux expérimentaux.

**LES HYPOTHÈSES EXPLICATIVES** : elles formulent les explications possibles des phénomènes observés selon le chercheur et compte tenu du cadre donné. Elles incluent donc l'avis d'expert du chercheur c'est-à-dire son analyse et son interprétation de la situation.

**LES HYPOTHÈSES PRESCRIPTIVES** : elles constituent la finalité d'une recherche qui se veut transformative puisqu'elles définissent les leviers d'action à utiliser et les actions à mettre en œuvre pour offrir, à l'objet d'observation et d'analyse, un devenir en phase avec son projet.

Ces énoncés s'inscrivent tous dans un processus dynamique de démonstration de la validité d'une thèse, nous réaffirmons donc notre souci de les qualifier d'hypothèses au sens Platonicien de "base de la construction scientifique".

---

<sup>9</sup> BACHELARD, Gaston. *La formation de l'esprit scientifique : contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*. Paris, Vrin, 1986, 258 p., p. 14.

## **9.2. PRÉSENTATION DU CORPS D'HYPOTHÈSES**

Le corps d'hypothèses est présenté ci-après :

---

CORPS D'HYPOTHÈSES			
HYPOTHÈSES DESCRIPTIVES	HYPOTHÈSES EXPLICATIVES	HYPOTHÈSES PRESCRIPTIVES	
HD1 : La recherche en marketing s'est progressivement constituée et affirmée comme un domaine d'études autonomes par consolidation de pratiques stables observées.	HE1 : L'évolution des échanges marchands au début du vingtième siècle et particulièrement après la seconde guerre mondiale a permis l'émergence d'un corps de pratiques homogènes centrées sur le marché.	HP 1 : Cette émergence d'une fonction marketing autonome a été progressive contrairement à la théorie des "ères".	
HD2 : La recherche en marketing s'est peu à peu déconnectée de cette pratique et n'a pas su faire profiter les entreprises de l'avancée de ses travaux.	HE2 : L'obstination des chercheurs en marketing à vouloir justifier du statut scientifique de leur champ de recherche a circonscrit le marketing à des lieux clos.	HP2 : Il faut envisager une vision renouvelée de la science pour la recherche en gestion et particulièrement en marketing, trouvant sa légitimité dans la pratique.	
HD3 : Les entreprises ont tendance à adopter des méthodes ou des structures qui ont fait leurs preuves ailleurs mais qui sont souvent sans rapport avec leurs besoins ou leurs moyens.	HE3 : Comme lien entre la recherche et les entreprises, s'est développé un discours vulgarisateur qui a participé à la diffusion de "recettes" et d'une représentation réductrice et millésimée du marketing.	HP3 : La recherche doit mieux piloter voire prendre en charge la diffusion de ses travaux et la pédagogie de leur mise en oeuvre. Il lui faut pour cela inventer de nouvelles formes d'action et de communication.	
HD4 : Les entreprises conduisent souvent des changements en marketing sans tenir compte des impacts sur le reste de l'organisation	HE4 : La rigidité de l'organisation de l'activité par fonctions a engendré un cloisonnement des entités qui composent les entreprises générant des tensions pouvant mettre en danger leur survie.	HP4 : Le développement de la fonction marketing doit s'appuyer sur un management global et une fonction stratégique structurée.	

<p><b>HD5 : On constate une grande insensibilité des personnes de l'organisation à leur environnement interne-externe.</b></p>	<p><b>HE5 : On identifie comme cause profonde des dysfonctionnements marketing le manque de sensibilité des personnes de l'organisation à leur environnement interne-externe. Nous dénomons cette cause l'"intelligence marketing".</b></p>	<p><b>HP5 : Des actions innovantes en marketing peuvent développer cette intelligence marketing de l'organisation en stimulant la micro-fonction marketing de chaque individu.</b></p>
<p><b>HD6 : L'intervention socio-économique met en évidence les effets directs, indirects, induits et diffus de tous les actes, décisions, informations de chaque personne dans l'organisation.</b></p>	<p><b>HE6 : Quel que soit leur statut dans l'organisation, chaque individu a un pouvoir sur le marché et plus largement sur l'environnement pertinent de l'organisation.</b></p>	<p><b>HP6 : Ces impacts sur le marché, par le différentiel de CA, opportunités et image qu'ils génèrent définissent la charge marketing de chaque membre de l'organisation.</b></p>
<p><b>HD7 : On constate une réduction des coûts cachés et des dysfonctionnements de la fonction marketing-commerciale après installation du management socio-économique.</b></p>	<p><b>HE7 : Le management socio-économique est porteur de pratiques innovantes en marketing.</b></p>	<p><b>HP7 : Ils'agit d'identifier des actions de management socio-économique plus particulièrement porteuses d'évolution de la fonction marketing-commerciale.</b></p>
<p><b>HD8 : Le management socio-économique permet une décentralisation synchronisée de la fonction marketing-commerciale .</b></p>	<p><b>HE8 : Le management socio-économique remet en cause la rupture entre opérationnels et fonctionnels et valorise l'"entrepreneuriat" de chaque individu.</b></p>	<p><b>HP8 : Le management socio-économique permet à chacun d'activer sa "micro-fonction marketing" pour développer la "macro-fonction marketing" de l'organisation.</b></p>

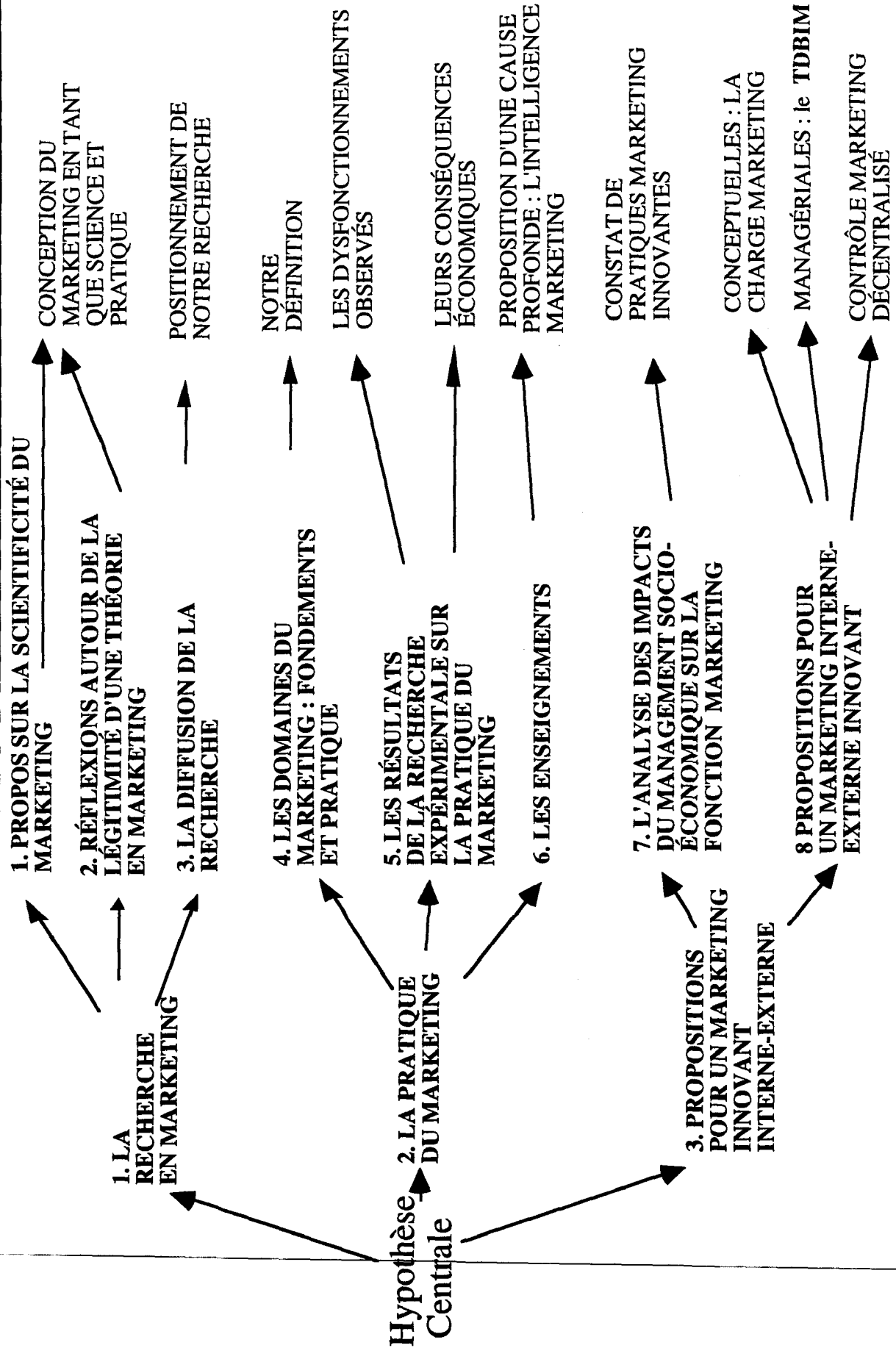


HD9 : Le management socio-économique développe un système d'information global interne-externe qui remet en cause la légitimité du système d'information marketing (SIM).	HE9 : Le management socio-économique enracine la fonction marketing-commerciale dans les organisations.	HP9 : Le marketing rend à tous et particulièrement à la force de vente sa dimension stratégique de remontée d'informations permettant une meilleure intelligence de l'environnement pertinent de l'organisation.
HD10 : Le management socio-économique remet en cause la rupture entre environnement interne et environnement externe.	HE10 : L'intervention socio-économique est un processus marketing qui amène chacun dans l'organisation à comprendre l'élaboration de l'offre comme un construit entre les acteurs de l'échange.	HP10 : Le management socio-économique permet la mise en oeuvre d'un "marketing interne-externe innovant".
HD11 : Ce marketing interne-externe innovant se construit à partir d'actions socio-économiques et utilise les outils de gestion socio-économique.	HE11 : Les actions d'innovation et les outils de gestion socio-économique agissent sur les causes racines des dysfonctionnements des organisations.	HP11 : On identifie un "portefeuille d'actions socio-économiques innovantes" en marketing et une utilisation plus ciblée marketing de chacun des outils.
HD12 : Le marketing interne-externe innovant que nous identifions est porteur d'une meilleure performance commerciale et contribue à la performance socio-économique de l'organisation.	HE12 : Le marketing interne-externe innovant permet aux organisations de mieux répondre aux mutations de l'environnement grâce à un meilleur pilotage de leur fonction marketing-commerciale.	HP12 : Un outil spécifique : le "tableau de bord d'intelligence marketing" est l'instrument privilégié d'un "contrôle marketing décentralisé" dans l'organisation.

## **10. LE PLAN DE LA THESE**

Il est présenté page suivante de façon synoptique sous la forme d'une arborescence.

---



OMP