L'attrait du marketing, aujourd'hui et demain

Autor(en): **Léonard, Francis**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **36 (1978)**

Heft 1

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-138125

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

L'attrait du marketing, aujourd'hui et demain

Francis Léonard,
professeur au Centre d'Etudes Industrielles, Genève

Le marketing vient d'avoir 25 ans. En fait, si les idées de base du concept n'étaient pas tout-à-fait neuves dans les années 50, c'est à ce moment qu'elles ont été reformulées et mises en œuvre[1]. Depuis, le concept a été très largement diffusé. Il est devenu une doctrine, parfois une mode, en tous cas un attribut inséparable de la société de consommation. Comme elle, il est remis en question, et parfois durement. Mais, en outre, on lui trouve des rivaux sérieux pour lui enlever une certaine prééminence acquise dans beaucoup d'entreprises: à l'heure des pénuries de toutes sortes, de la stagflation, de l'escalade des coûts, à l'aube de profonds changements dans l'environnement socio-politico-économique, n'y-a-t-il pas des orientations plus prioritaires dans l'entreprise? Le marketing a-t-il gardé son pouvoir de séduction comme discipline et comme profession? Sous quels auspices aborde-t-il la fin des années 70?

Le présent article n'a pas la prétention d'apporter des réponses. Par contre, il pourra peut-être aider à préciser certains éléments. Il est surtout destiné à ceux qui appartiennent ou s'intéressent de près à la profession «d'hommes de marketing» ou de «mercaticien», suivant une nouvelle terminologie.

VINGT-CINQ ANS DE SUCCÈS ET D'EXPANSION

On peut définir le concept de marketing[2] comme l'orientation fondamentale de toute entreprise:

— qui considère que les besoins du (ou des) segment(s) du marché choisi constituent le point central de son activité;
— que cette orientation doit prévaloir sur d'autres orientations possibles dans l'ensemble des grandes fonctions de l'entreprise et non pas seulement dans la fonction de marketing;
— et qu'enfin, il y a une étroite dépendance entre le profit et la satisfaction de ces besoins.

L'histoire de ce concept est celle d'un enfant heureux. Il avait de quoi séduire des responsables d'entreprises opérant sur des marchés où l'offre devenait endémiquement supérieure à la demande et où les concurrents allaient se battre à coups de développements technologiques et de dépenses promotionnelles.

C'est d'ailleurs dans ces conditions que «l'orientation marketing» allait révéler toute son efficacité et sa supériorité sur «l'orientation produit» et sur «l'orientation vente» connues jusqu'alors.

Appliquée tout d'abord à des biens de grande consommation, l'idée a progressivement gagné les produits industriels et, plus récemment, le domaine des services[3], voire des organisations sans but lucratif[4].

Il s'est aussi avéré que le concept pouvait s'appliquer aussi bien aux petites entreprises qu'aux grandes, encore qu'à des degrés divers [5], et autant aux activités internationales qu'aux opérations locales.

Enfin, son expansion géograhique a été continue, même s'il y a eu un décalage de temps assez considérable entre l'Amérique du Nord et l'Europe d'abord, entre l'hémisphère nord et l'hémisphère sud plus tard.

S'il est vrai que le concept est parfois bien difficile à mettre en pratique, il est indéniable qu'il a exercé une influence considérable sur la gestion des affaires et, tout particulièrement, sur la gestion commerciale. Selon une enquête réalisée, il y a quelques années, aux Etats-Unis[2b], il a contribué notamment:

— à favoriser la mise en place de structures d'organisation commerciale plus efficaces, et
— à améliorer considérablement le planning et le contrôle des activités commerciales[6].

Si le marketing a eu du succès, les hommes de marketing ont bien été les premiers à en profiter. Ils ont, en général, bénéficié d'un statut amélioré, et, dans beaucoup de secteurs et d'entreprises, ont été parmi les candidats de prédilection aux fonctions de direction générale.

Le succès aidant, leurs rangs se sont accrus; de nouvelles fonctions sont nées, en particulier des fonctions de coordination. Leurs responsabilités individuelles se sont d'ailleurs largement fractionnées à mesure que les organisations de marketing croissaient en taille et en sophistication. D'où une certaine frustration. Mais, comme ils n'étaient pas les seuls, ils avaient, en général, le sentiment d'occuper, malgré tout, une fonction largement privilégiée même dans les grandes entreprises.Toutefois, l'évolution récente a créé un certain malaise.

LES CRITIQUES

Dans le courant des années 60 aux Etats-Unis — et plus tard dans d'autres pays industrialisés — des critiques sérieuses ont été émises à l'égard de certaines *pratiques* de marketing par des représentants des consommateurs. Le mouvement, connu sous le nom de «consumeurisme», s'est employé à dénoncer les abus de certains fabricants et distributeurs — qu'il estime jouir de privilèges exorbitants — et cherche à mettre en place des réglementations destinées à protéger l'individu, l'environnement et la société. Les critiques visent principalement le manque de qualité ou de sécurité des produits, l'obsolescence planifiée, la publicité et les emballages trompeurs, les prix excessifs, les dépenses promotionnelles exagérées. En gros, on reproche au «marketing» d'avoir cherché à satisfaire les besoins individuels des consommateurs, à court terme, en négligeant la satisfaction de leur bien-être à long terme.

Comme dans beaucoup de cas similaires, les industriels ont tout d'abord perçu le mouvement comme une menace et ont cherché à en minimiser la réalité ou l'impact. Peu y ont vu une occasion de faire mieux, de se distinguer de la concurrence[7]. On a aussi prétendu que le consumeurisme mettait en danger le concept de marketing.

A l'heure actuelle, le consumeurisme semble vu davantage comme une opportunité, tout au moins aux Etats-Unis [8]. Dans ce même pays, où l'on bénéficie du recul, on considère que loin de mettre le concept en danger, il l'aide en le rendant plus authentique.

D'autres critiques ont été formulées quant au *rôle* du marketing dans la société. De manière très directe: le marketing contribue-t-il à rendre les gens plus heureux? La question

elle-même sonne déjà comme une accusation. Or, il est vrai qu'une hypothèse de base du marketing est que le progrès matériel contribuerait à rendre la vie meilleure. Mais on s'est finalement rendu compte de corrélations troublantes et inattendues dans les sociétés à niveau de vie parmi les plus élevées[9]: par exemple, l'accroissement de la criminalité avec celui de la consommation de viande de bœuf ou l'augmentation du taux de divorce qui va de pair avec la généralisation des appareils électro-ménagers. Il semble qu'au-delà d'un certain seuil de bien-être, le sentiment d'insatisfaction personnelle ou communautaire croisse précisément avec le niveau de vie.

Alors que ce sont les hiérarchies de valeurs ou les objectifs qui devraient être mis en cause, le marketing est inclus dans la rogne universelle en raison même de son efficacité. La confusion des fins et des moyens est évidente.

Au total, les critiques adressées au marketing visent essentiellement certaines pratiques d'application ainsi que son rôle. Elles n'atteignent pas l'efficacité du concept en tant qu'instrument de progrès pour une entreprise. C'est ici cependant qu'il faut s'arrêter un instant, car le concept présente des limites.

NI PANACÉE UNIVERSELLE, NI TRAITEMENT DE CHOC

Si le concept de marketing est l'orientation la plus efficace dans des situations de marché très concurrentielles, il est faux d'en faire une panacée universelle. Les tenants les plus farouches du marketing doivent constater avec humilité que d'autres orientations sont parfois préférables. Tel est le cas de l'orientation sur la production, victime de prédilection des tenants du marketing (dans une «orientation production», on vend ce que l'on fabrique, tandis que dans «l'orientation-marketing», «on fabrique ce qui se vend»). Cette orientation a non seulement été la seule concevable dans le passé, mais elle le reste là où la demande est sensiblement supérieure à l'offre, ou encore, dans les régimes politico-économiques où l'économie de marché est par trop faussée et, a fortiori, lorsqu'elle est inexistante.

En fait, on constate que, même dans les économies de type occidental, l'effort de l'entreprise est concentré sur l'élément le plus contraignant: si, à long terme, le goulot d'étranglement est la pénurie de matières premières, d'énergie ou de personnel qualifié et non l'intensité de la demande, l'orientation marketing leur cédera la priorité pour un temps.

On a également constaté que le concept marketing peut être dangereux, voire néfaste, s'il est appliqué comme traitement de choc. Pourquoi?

Pour deux raisons essentielles selon Théodore LEVITT[10], «la première est que, dans beaucoup de cas où le concept de marketing vient d'être récemment introduit, il y a plus d'enthousiasme et de paroles optimistes que d'effort systématique et d'information sérieuse. La seconde est que l'idée a été vendue agressivement. Elle a promis davantage qu'elle pouvait en donner». L'introduction trop zélée du concept engendre fréquemment des craintes et de l'hostilité chez certains, et, dès lors, des tensions ou des conflits entre personnes et entre départements. D'autre part, trop de bonnes idées venant du marketing n'arrivent pas à convaincre les financiers ou les responsables de la production. Comme le constate Levitt, les hommes de marketing «essaient de *vendre* un programme à leurs collègues plutôt que d'essayer de le leur faire *acheter*. Ce faisant ils violent leur propre principe de base: Faites ce qu'il faut pour que les consommateurs aient envie de faire ce que vous voudriez qu'ils fassent»[11].

LE MARKETING AUJOURD'HUI

Dans l'ensemble, le temps n'a pas enlevé au concept de marketing l'essentiel de son attrait. Bien au contraire, il lui a donné l'occasion de mûrir, de s'affirmer, de donner des preuves de son efficacité et de découvrir les limites de son applicabilité. Nous avons aussi maintenant tout un passé de succès ou d'échecs et nous savons de mieux en mieux que, dans ce dernier cas, ce n'est pas le concept qui doit être mis en cause, mais la manière dont il a été appliqué. Sous cet angle, le marketing garde donc son pouvoir de séduction.

Par contre, on peut avoir l'impression que l'essentiel de la discipline a été découvert, qu'il reste peu de grandes choses à accomplir.

Il est vrai que dans beaucoup de secteurs — notamment dans des produits de grande consommation — l'ère des pionniers est passée et avec elle, le parfum de l'aventure, le sentiment de participer à quelque chose qui serait la caractéristique d'une certaine époque, d'un certain mode de vie.

Toutefois, presque tout reste à adapter — voire à inventer — dans des domaines où le concept n'a guère pénétré jusqu'ici: le secteur tertiaire (cela devient presque un lieu commun de l'affirmer) et celui des matières premières. De même, le marketing international et le marketing multinational doivent encore trouver beaucoup d'approches originales à des situations spécifiques qui sont bien plus que la superposition de problèmes de marketing «domestique»[12].

Enfin et surtout, dans tous les domaines, le marketing va devoir évoluer considérablement sous la pression de changements divers: nouveau type de conjoncture économique, pénuries d'énergie et de matières premières, actions de groupes de pression, etc. Ceci va affecter l'ensemble des affaires, y compris les traditionnels bastions du marketing, et obliger les praticiens et chercheurs à innover.

Examinons rapidement quelques-uns de ces éléments:

MARKETING ET PÉNURIES

On s'attend généralement à ce que les récentes pénuries de certaines matières premières et de certaines sources d'énergie ne soient qu'un prélude à d'autres difficultés du même ordre. A quoi rime le concept de marketing, à quoi servent les hommes de marketing dans une situation où l'offre serait, de manière chronique, inférieure à la demande?

Au début de la crise de l'énergie, il s'est trouvé des voix pour clamer bien haut que, dans de telles situations, on pouvait bien se passer de l'un et des autres. Mais rapidement, on s'est rendu compte qu'il s'agissait là d'une vue extrêmement simpliste.

D'ailleurs, fin 1971 déjà, KOTLER et LÉVY avaient, dans un article peut-être un peu prophétique[13], jeté les bases d'une réflexion beaucoup plus nuancée, en même temps qu'ils créaient un mot nouveau: le «démarketing». Faire du démarketing, c'est décourager la demande de l'ensemble du marché ou de certains segments, de manière permanente ou temporaire, par une combinaison appropriée de stratégies de marketing.

On ne fait pas du démarketing n'importe comment. Cela requiert autant de talent que de courage. Pour qui s'est trouvé dans une situation similaire tout simplement à l'occasion du lancement trop réussi d'un nouveau produit, il y a une panoplie de mesures à prendre: ne

serait-ce que couper dans les dépenses de promotions et de publicité, décider d'un système de rationnement, revoir éventuellement le prix, etc., jusqu'à ce que le niveau de production s'ajuste à celui de la demande. Inutile de démontrer qu'en cas de pénure d'assez longue durée, le problème est bien plus complexe puisque, en outre, il imposera probablement une révision de la gamme de produits, le choix de nouvelles matières ou de nouveaux procédés de fabrication, une rationalisation des canaux de distribution, une segmentation basée sur des critères nouveaux, mais avec l'obsession de préserver les relations à long terme avec le marché.

Il apparaît bien qu'en période de pénurie, le marketing garde toute son importance. S'il est vrai que des fonctions d'exécution (vente, promotion...) perdent de leur poids, il n'en reste pas moins que les responsables au niveau stratégique se trouvent en face de problèmes nouveaux pour lesquels il leur faut trouver des solutions originales. Or, on peut craindre que de nouvelles situations de pénurie se présentent à nouveau dans les années à venir [14].

MARKETING ET STAGFLATION

La récente période de récession a lancé de nouveaux défis aux entreprises et, en particulier, à leur département de marketing. Des stratégies spécifiques ont été suggérées à cet égard [15]. Elles visent notamment :

— les produits: utilisation de matières premières de remplacement ou de procédés de fabrication moins coûteux, rationalisation de la gamme, frein à la diversification, lancement d'articles bon marché sous marques secondaires;

— les prix: clauses d'indexation, intérêt accru pour les stratégies d'«écrémage», période de «répit relatif», pression sur le contrôle des prix à l'échelon de la branche professionnelle, information des intermédiaires avant une hausse;

— les canaux de distribution: abandon des plus petits clients pour les confier à des distributeurs, renforcement des liens avec les distributeurs pour s'assurer que leurs stocks et leur politique de crédit sont sains, etc.;

— la communication: réduction des dépenses, modification de la répartition de ces dépenses entre les différents moyens de communication, changement de message publicitaire, de public-cible.

Nous avons pu toutefois constater que des mesures prises par les entreprises — en tout cas en marketing industriel — semblent démontrer un certain manque d'imagination de la part des responsable du marketing, tout au moins dans un premier temps. Par ailleurs, les recommandations des théoriciens de l'administration des affaires ne se sont souvent révélées applicables que dans des circonstances particulières. En d'autres termes, l'homme de marketing s'est souvent trouvé démuni après avoir constaté, une fois de plus, qu'il ne pouvait guère faire confiance à des recettes toutes prêtes.

Encore une fois, c'est à son jugement qu'il doit l'essentiel de ses échecs ou de ses succès en période de bouleversement de la conjoncture économique. Or, nous n'avons pas encore très bien diagnostiqué la nature profonde du nouveau type de croissance dans lequel nous vivons. Il n'est donc pas surprenant que des thérapies efficaces soient encore à découvrir. Pour le mercaticien comme pour d'autres, il s'agit là d'un important défi.

MARKETING ET GROUPES DE PRESSION

La distance créée entre les producteurs et les consommateurs ainsi que la dépersonnalisation de leurs rapports ont pu être comblées partiellement par les premiers grâce à des moyens de communication divers, dont la publicité. Par contre, les seconds n'ont pu recourir aux mêmes moyens pour rétablir un contact direct et ont choisi d'autres voies. Le consumeurisme, qui a été mentionné plus haut, n'est qu'une forme particulière de réponse collective, par la pression, à certains abus.

On s'attend généralement à ce que différentes formes de pression se précisent et s'intensifient. Ici encore, les responsables du marketing seront en première ligne. Or, on a déjà pu constater que les réponses sont loin d'être simples: entre la résistance aux pressions et l'ouverture, voire l'anticipation, d'autres attitudes intermédiaires sont possibles, ne serait-ce que celle qui consiste à chercher à différer l'inévitable en menant un combat d'arrière-garde.

Le choix de la réponse appropriée aux pressions dépendra de nombreux facteurs: leur nature (d'ordre économique ou politico-économique), leur ampleur, leur bien-fondé, le crédit de leurs auteurs, les possibilités techniques et financières de l'entreprise, le coût de l'adaptation aux revendications, la possibilité d'absorber les coûts ou de les faire absorber par les intermédiaires ou les consommateurs, la réaction présumée des concurrents, les répercussions possibles sur d'autres activités de l'entreprise, les modalités des réglementations en cours d'élaboration et la date possible de leur mise en application, le système de valeurs de l'entreprise, etc.

A ces éléments, pourront encore s'ajouter d'autres facteurs qui relèvent du niveau de la branche professionnelle: perception d'un intérêt commun et, dès lors, de la nécessité d'une action concertée ou, au contraire, manque de concertation et actions individuelles pouvant aller jusqu'à la manipulation des groupes de pression en vue d'affaiblir des concurrents.

Bien entendu, le responsable du marketing n'est pas — et ne sera pas — la seule personne visée, car les pressions ne se limiteront pas aux produits de l'entreprise ou à ses activités de commercialisation, mais encore à l'influence de ses activités de production sur l'environnement, ses responsabilités sociales, voire sa légitimité politique. Il n'en reste pas moins que la fonction de marketing sera particulièrement mise à contribution, de manière directe ou indirecte.

AUTRES FACTEURS DE CHANGEMENT

Pénuries, stagflation, groupes de pression, ne constituent que trois éléments parmi un ensemble de facteurs dont l'évolution risque d'affecter les activités de marketing, les organisations et les hommes. En nous livrant à des exercices de prospective à cinq ans avec les participants aux séminaires de marketing international du CEI [16], nous en avons relevé bien d'autres. Nous avons pu les classer en trois grandes catégories:

— changements dans les marchés, tels que des déplacements de la demande vers des zones géographiques suscitant un intérêt accru, vers des systèmes comportant produits, services, et assistance, vers des biens ou services destinés à la collectivité;

— changements dans l'environnement tel que: interventionnisme croissant de l'Etat, recours au protectionnisme, changement des systèmes de valeurs;

— changements dans l'entreprise elle-même: davantage de décisions interfonctionnelles, davantage de participation, de collégialité, évolution du rôle de l'encadrement, etc.

Nous nous sommes livrés à des analyses sur l'impact probable de ces changements. Ils convergent vers la même conclusion: de multiples facteurs de nature généralement peu ou non contrôlables, vont poser autant de défis aux hommes de marketing, autant d'occasions de faire mieux que la concurrence.

CONCLUSIONS

En résumé, le marketing offrira-t-il un visage nouveau dans le début des années 80? Oui, dans les domaines et les entreprises où il doit encore triompher d'orientations bien implantées mais dépassées. Moins, peut-être, dans les domaines de prédilection. Mais il y posera encore assez de problèmes nouveaux pour que, dans l'ensemble, le responsable de marketing aiguise son jugement et exerce sa capacité de décision. Il devra continuer à allier la rigueur d'approche à l'intuition (c'est à cette rigueur qu'a tendu l'essentiel des efforts de formation au cours des 10 aux 15 dernières années), être créatif, être cohérent dans ses plans et, par dessus tout, avoir la foi dans ses idées. Croire en ses idées paraît essentiel car il continuera, plus que jamais, à travailler par persuasion: à l'intérieur de sa propre entreprise comme à l'extérieur.

Autant que par le passé, le marketing restera ce que l'on a appelé la fonction par laquelle l'entreprise répond à son environnement. Et même si, comme quelqu'un faisait remarquer avec humour, «le futur n'est plus ce qu'il était», je vois pour ma part, autant d'attrait dans le marketing de 1980 que dans celui de 1960.

Notes bibliographiques

[1] Parmi les documents qui font date dans l'histoire du marketing, citons:
— *Business Week* (du 24 juin 1950): «Marketing Men Take Over in GE Units», pp. 30-36.
— Le rapport annuel 1952 de General Electric.
— Drucker, Peter F.: *The Practice of Management,* Harper & Row, New York 1954.

[2] Pour une définition du concept, voir notamment:
a) Kotler, P.: *Marketing Management — Analyse, Planification et Contrôle,* traduction française de la 2e édition. Publi-Union, Paris, 1973, pp. 25-43.
b) Barksdale Hiram & Darden Bill: «Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept» in *Journal of Marketing,* vol. 35, octobre 1971, pp. 29-36.

[3] Rathmell, John M.: *Marketing in the Service Sector,* Winthrop Publishers, Cambridge, Mass., 1974.

[4] Kotler, P., op. cit., chapitre sur le Métamarketing (pp. 1005-1024).

[5] Hise, Richard T.: «Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?», in *Journal of Marketing,* vol. 29 (juillet 1965), pp. 9-12.

[6] Barksdale & Darden, op. cit., p. 34.

[7] Voir, par exemple, Webster, Frederick E., Jr: «Does business misunderstand consumerism», in *Harvard Business Review,* septembre-octobre 1973.

[8] Greyser, Stephen et Diamond, Stenen: «Business is adapting to consumerism», in *Harvard Business Review,* septembre-octobre 1974.

[9] Voir Tucker, W. T.: «Future Direction in Marketing Theory», in *Journal of Marketing,* avril 1974, p. 30.

[10] Levitt, Théodore: Marketing for Business Growth.
Mc Graw-Hill, 1974, chapitre 11, «L'utilisation et les abus du concept de marketing», p. 200.

[11] Ibid., p. 214.

[12] Une bonne référence de base est l'ouvrage de Vern Terpstra: *International Marketing.* Holt, Rinehart & Winston, New York 1972.

[13] Kotler, Philip et Levy, Sidney J.: « Demarketing, yes, demarketing », in *Harvard Business Review,* novembre-décembre 1971.

[14] Blankenship, A. B. et Holmes, John H.: « Will Shortages Bankrupt the Marketing Concept? », in *MSU Business Topics* — printemps 1974.

[15] Léonard, Francis: *Stratégies de marketing industriel en période de stagflation. Une enquête exploratoire.* Proceedings of the Fifth Annual Workshop on Research in Marketing, European Academy for Advanced Research in Marketing, Fontainebleau, April 1976.

[16] Léonard, Francis: *Tomorrow's marketing as seen by business executives mostly in marketing functions,* Centre d'études industrielles, Genève, 1977. Non publié.