Y-a-t-il réellement quelque chose de neuf dans la réflexion sur les stratégies que les entreprises élaborent sur leurs marchés?

Autor(en): **Catry, Bernard**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **58 (2000)**

Heft 3

PDF erstellt am: **04.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-140951

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

Y-A-T-IL RÉELLEMENT QUELQUE CHOSE DE NEUF DANS LA RÉFLEXION SUR LES STRATÉGIES QUE LES ENTREPRISES ÉLABORENT SUR LEURS MARCHÉS ?

Bernard CATRY
Professeur, Ecole des HEC
Université de Lausanne

Résumé

Les responsables Marketing des entreprises ont la délicate mission de gérer leurs relations avec les marchés. Pour ce faire, ils ont coutume de fonder leurs stratégies sur des choix de concepts de segmentation et de positionnement.

De leur coté, les spécialistes de Politique d'Entreprise, en particulier sous la houlette de Michael Porter, ont développé une classification des stratégies qui repose sur les concepts de champ concurrentiel et d'avantage concurrentiel.

Enfin, dans les dernières années, on a vu apparaître une nouvelle stratégie de «gestion relationnelle» des marchés, encore appelée One-to-One Relationship.

Mais, en dernière analyse, ces différentes approches ne sont-elles pas que des reformulations d'une seule et même démarche, somme toute assez classique en économie: toute stratégie est d'abord un choix relatif à la demande d'un coté, et à l'offre de l'autre ?

Introduction

Au cours de ces derniers mois, le monde du cinéma a du affronter de solides angoisses existentielles: le film de Tom Cruise, «Mission Impossible 2» détrônera-t-il «Titanic» ou «Jurassic Parc» au box-office du 7e art ? Le monde de la littérature n'est pas en reste, avec ses multiples prix et récompenses, sa promotion tapageuses de jeunes auteurs dont le mérite tient plus de la filiation ou de l'entregent que de la qualité éditoriale.

Le monde de la gestion bruisse également, à son échelle, de préoccupations identiques: observera-t-on bientôt un déclin du «downsizing» ? Le «reengineering»

est-il la recette miracle que tout le monde attendait ? Et l'on assiste, à chaque rentrée éditoriale, à une floraison d'ouvrages qui expliquent, avec plus ou moins de sérieux, que les pratiques managériales des 20 dernières années sont obsolètes face au dernier concept à la mode.

Cette agitation permanente est stimulée par plusieurs facteurs: les cabinets de conseil d'abord, qui essayent de se différencier les uns des autres en générant des concepts qui définiront leur originalité aux yeux de leurs clients. Le Président du cabinet Bain, par exemple, F.F. Reichheld [1], a commis en 1996 un ouvrage qui a couronné plusieurs années de travaux de sa société sur l'importance de la fidélisation des consommateurs.

Ensuite, parce que dans la plupart des universités et écoles de gestion, on évalue le corps enseignant de plus en plus sur sa capacité à «produire» des publications qui assoiront la notoriété de la dite institution. D'où une inflation conceptuelle qui peut friser l'indigestion.

En outre, au sein de ces mêmes universités, les différents départements de gestion se livrent souvent à une concurrence farouche pour revendiquer la propriété des idées ainsi générées. C'est particulièrement vrai dans le domaine de la relation de l'entreprise avec ses marchés. La gestion des marchés est à la fois une préoccupation des enseignants de Marketing , et un des thèmes majeurs des cours de Stratégie, de Politique d'Entreprise. Mais ces deux départements n'ont pas obligatoirement le même point de vue sur les stratégies d'accès au marché; notamment parce que la Direction Marketing des entreprises n'a pas toujours la même vision des choix de clientèles ou du positionnement des produits que le Directeur Général, défenseur des intérêts stratégiques de l'entreprise. Ce dernier doit prendre en compte les considérations des autres fonctions de l'entreprise (finance, ressouces humaines etc....) qui lui suggèrent, par exemple , que les développements prévus en Grandes Surfaces par le marketing risquent d'être désastreux pour le fonds de roulement de la société.

C'est d'ailleurs ce genre de débat qui fut à l'origine de rivalités farouches au sein d'entreprises familiales comme les Editions Gallimard. A la fin des années 80, cette vénérable maison devait décider d'investir ou non dans un réseau de distribution de livres en Grandes Surfaces. Prosélyte de cette formule, le fils de famille avançait l'argument commercial de croissance du Chiffre d'Affaires. Réticent, son père craignait le poids des exigences financières découlant de cette stratégie: pression sur les marges, besoin en fonds de roulement etc. Le clivage entre croissance du chiffre d'affaires et rigueur financière s'est alors

subrepticement transformé en un combat entre générations qui s'est achevé par l'éviction du fils.

Mais peut-on raisonnablement prétendre pour autant que la démarche du Marketing est radicalement différente de celle de la Politique d'Entreprise dans la définition des stratégies de marché ? Ou assiste-t-on à des guerres de dentelle sur des concepts qui, sous des emballages différents, sont fondamentalement semblables ?

D'un côté, les responsables Marketing fondent leurs options de marché d'abord sur des choix de segmentation et de positionnement: *Absolut* se définit ainsi, non pas comme la vodka suédoise, mais comme un alcool pour gens branchés.

De l'autre côté, les hommes de Politique d'entreprise évoquent plutôt les concepts de champ concurrentiel et d'avantages concurrentiels: Les chaussures *Nike* doivent-elles s'adresser à tout le marché, ou seulement au champ concurrentiel plus restrictif des «week-end warriors» ? Devront-elles leur succès à une gestion rigoureuse de leurs coûts de production, ou à des efforts de différenciation vis-à-vis de *Reebok* ou d'*Adidas* ?

En fait, on se rend compte à l'expérience que ces deux approches des marchés demeurent malgré tout très similaires; en tous cas, elles aboutissent souvent aux mêmes résultats. Le propos de cet article est donc, après avoir revisité les grands types de stratégies de marchés, de confirmer les conclusions suivantes:

1) le point de vue «Marketing» et la perspective «Politique d'Entreprise» sur les stratégies que les sociétés définissent sur leurs marchés débouchent sur une même approche, somme toute fort classique, et qui se résume ainsi: qu'elle intitule ses choix segmentation et positionnement d'une part, ou champ et avantages concurrentiels d'autre part, une entreprise se doit de définir simultanément le périmètre de la demande qu'elle compte satisfaire, et l'offre qu'elle envisage de lui proposer.
2) la forte tendance actuelle de développer le «*One to One Relationship*» avec ses clients n'a rien de révolutionnaire: ce n'est que l'extension de cette exigence de base: délimiter la demande et confirmer son offre.

Politique d'entreprise ou marketing pour élaborer une stratégie de marché ?

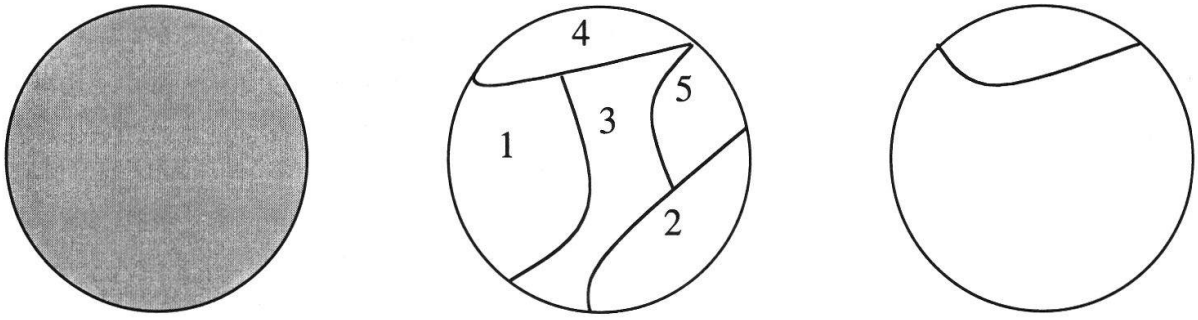
Depuis quelques années, il est de bon ton de considérer que les politiques et stratégies des entreprises sur leurs marchés s'organisent autour de 2 paradigmes principaux: le choix d'un champ concurrentiel et d'un avantage concurrentiel. Ces 2 dimensions ont été vulgarisées par la matrice dite des «stratégies génériques» de Michael Porter [2] (figure 1).

Fig.1 STRATÉGIES GÉNÉRIQUES

		AVANTAGE CONCURRENTIEL	
		Coût	*Différenciation*
CHAMP CONCURRENTIEL	*Cible large*	Domination par les coûts	Différenciation
	Cible étroite	Concentration fondée sur des coûts réduits	Concentration fondée sur la différenciation

Le premier axe, le champ concurrentiel, exprime l'étendue du marché desservi par l'entreprise: soit le marché dans sa totalité, soit un segment particulier de ce marché. Aucune hésitation sur cet axe: il s'agit très exactement des notions de segmentation et de ciblage avancées par les gens de marketing pour affirmer leur compréhension du marché desservi par l'entreprise. A cet égard, l'approche marketing est sensiblement plus subtile car multidimensionnelle: elle ne se limite pas à une dichotomie, mais envisage toute une gradation (figure 2). Depuis la stratégie de marketing de masse (le marché n'est pas segmenté), jusqu'à une stratégie de niche (concentration sur un segment du marché), en passant par des stratégies de marketing différencié (l'entreprise travaille plusieurs segments simultanément). La pointe *Bic* a plutôt comme ambition de couvrir un marché assez large dans son secteur. *Ligier*, avec ses automobiles de moins de 50 cm^2 de cylindrée qui ne nécessitent pas de permis de conduire, opère plutôt dans une niche de marché.

fig.2 LES STRATÉGIES DE CIBLAGE



MARKETING DE MASSE | MARKETING DIFFÉRENCIÉ | MARKETING DE NICHE

Le deuxième axe, l'avantage concurrentiel, réaffirme la manière dont l'entreprise définit ses produits et services aux yeux de ses clients et consommateurs. Dans la perspective de la Politique d'Entreprise, il existe deux types d'avantages concurrentiels: le premier, «domination par les coûts», implique qu'avec un produit ou service relativement standard, l'entreprise excelle dans l'obtention de coûts de revient extrêmement bas. Ce qui peut se réaliser par des processus de production très performants par exemple, ou par un niveau d'activité, un volume considérable qui contribue à un meilleur amortissement des frais fixes. La société *Moulinex* a, pendant très longtemps, bâti son ambition de réduction des coûts sur une forte intégration verticale de sa production; toute augmentation des ventes, ou ouverture de marchés à l'exportation, avaient ainsi des répercussions sur l'ensemble de la chaîne des frais fixes, et entraînaient un maximum d'économies.

L'autre grand type d'avantage concurrentiel réside dans la génération d'une «différenciation» forte et durable des produits et services de la société. Bien sûr, cette différenciation doit être comprise par les marchés, et être durable et réalisable sans coûts excessifs, sinon elle se traduirait par un prix de vente élevé, donc rejeté par les clients. Elle peut porter sur le produit lui-même, ou sur une autre composante du mix marketing comme la communication. La boisson *Orangina* a d'abord mis en avant sa différenciation produit: la pulpe comme symbole de naturalisé. Cet avantage concurrentiel a progressivement perdu de son attrait face à l'émergence des tetrapacks de pur jus de fruits qui répondaient, à un prix inférieur à ce besoin de santé. La marque a compensé cette érosion par la recherche d'une communication différente, d'une publicité originale, secouante,

dans la digne lignée du secouement de la pulpe.

De leur coté, les experts Marketing, à l'instar de Philip Kotler [3], utilisent, pour présenter l'entreprise et ses activités, le concept de positionnement. C'est, en bref, la manière dont les produits et services, sur la base de leurs spécificités, se définissent par rapport aux besoins du marché et au positionnement des concurrents. On évoque alors des positionnements dits «naturels», c'est-à-dire fondés sur des idiosyncrasies objectives du produit. *Intel*, par exemple, pourra mettre en avant la vitesse de son microprocesseur. Ou encore des positionnements dits de «communication», bâtis autour de messages qui peuvent être très éloignés des caractéristiques du produit. Les parfums, par exemple, promeuvent souvent des positionnements de type «communication» et non pas de type «organoleptique»: «La femme est une île, et *Fidji* est son parfum» ne veut pas dire que la marque *Fidji* veut qu'on l'achète parce qu'elle est composée de jus ou d'essences d'origine insulaire ou exotique. *Fidji* se positionne plutôt comme un parfum exprimant l'individualisme et l'autonomie des femmes.

La question qui se pose alors est la suivante: la définition de la stratégie de marché d'une entreprise par le biais des avantages concurrentiels (domination par les coûts ou différenciation) débouche-t-elle sur des résultats différents de ceux que procure l'approche par le positionnement ?

Non, sans aucun doute, et ce pour plusieurs raisons. D'abord parce que l'opposition, évoquée plus haut, entre l'avantage concurrentiel de domination par les coûts et celui de différenciation est quelque peu artificiel. En fait, si une entreprise possède un avantage de coût, elle peut soit le transformer en avantage de marge en maintenant le même prix de vente que la concurrence, soit traduire cet avantage coût en avantage prix pour le client. Dans ce dernier cas, la domination par les coûts s'avère être plutôt une différenciation par les prix de vente, la productivité n'étant qu'un moyen d'atteindre cette différenciation; les avantages concurrentiels d'une entreprise se traduisent dans le positionnement de ses produits et réciproquement. La gestion des marques du Groupe *Fiat* illustre bien cette pratique; dans la plupart des segments du marché automobile, le Groupe propose trois différenciations ou positionnements, du plus cher au moins cher: *Alfa-romeo* occupe la dimension sportive, *Lancia* celle du confort bourgeois, et la voiture fiat celle du prix accessible. Les 2 premières marques du Groupe renforcent leurs différences produit; la troisième renforce sa différence de prix grâce à une rationalisation de l'outil de production et de distribution et à l'excellente structure de coûts de revient qui en découle; la réduction des coûts est

alors la base de la différenciation proposée au client potentiel.

D'autre part, l'expérience démontre que, s'il est dommageable de ne développer aucune expertise, ni dans le domaine des coûts, ni en compétences de différenciation, l'idéal est de s'arroger les deux types d'avantages concurrentiels simultanément. Un ascensoriste comme *Otis* installe dans ses appareils un chip de maintenance préventive. Ce chip anticipe les défaillances des éléments de l'ascenseur, ce qui à la fois diminue les frais d'intervention de l'installateur parce qu'il peut mieux les planifier, et le différencie de ses concurrents en réduisant le temps d'immobilisation pour ses clients.

Ainsi le choix d'un avantage concurrentiel n'est pas entre réduction des coûts et différenciation, mais entre différents types de différenciation (sur les prix, les produit, la distribution etc.), sachant qu'il est préférable d'exceller sur les coûts dans tous les cas (figure 3).

fig.3 TYPES DE STRATÉGIES....REVISITÉ

		AVANTAGE CONCURRENTIEL	
		Coût	*Différenciation*
CHAMP CONCURRENTIEL	*Cible large*	... par les prix	... par les produits / la distribution / la communication / etc.
	Cible étroite	Concentration fondée sur une différenciation prix	Concentration fondée sur une différenciation produit / distribution / communication / etc.

C'est le cas en particulier de *Renault* qui avait retenu 3 axes stratégiques pour la fin du vingtième siècle: (1) différentiation par l'innovation, (2) par la vitesse de conception et de mise sur le marché, (3) le tout appuyé sur un programme drastique de réduction de coûts. Le constructeur automobile a ainsi économisé plus de 20 milliards à l'aube de l'an 2000, dont 10 sur les achats, 5

sur les coûts industriels et 2 sur les coûts commerciaux, et les a transférés en avantage prix de vente pour l'acheteur.

En fait, le véritable débat sur l'avantage concurrentiel porte sur

- (1) le degré de différenciation souhaitable vis-à-vis de la concurrence: fort ou faible, voire inexistant,
- (2) la dimension sur laquelle elle s'exprime aux yeux du client : le prix de vente, le produit, la distribution etc.,
- (3) la manière dont cette dimension est générée en interne: processus de fabrication, procédures d'achat, recherche et développement, publicité etc.

Ces 3 thèmes ressemblent étrangement aux 3 préoccupations qui président au choix d'un positionnement. Pour un expert Marketing, un positionnement se construit sur 3 piliers (figure 4):

- (1) le souci d'être plus ou moins différent de la concurrence,
- (2) le désir de correspondre à un besoin perçu par le consommateur, et
- (3) l'adéquation avec les caractéristiques du produit.

fig. 4 AVANTAGE CONCURRENTIEL ou POSITIONNEMENT ?

Les interrogations liées à l'avantage concurrentiel	**Les racines du positionnement**
1. le degrés de différentiation	1. différence vs concurrence
2. expression client	2. cohérence consommateur
3. fondements internes	3. adéquation produit / service

Ainsi, de la même manière que la définition d'un champ concurrentiel ressemblait étrangement à une problématique de segmentation, l'affirmation d'un avantage concurrentiel est très proche d'une problématique de positionnement. Politique d'Entreprise et Marketing ont, sous des vocables différents, des approches similaires des stratégies de marché.

Et ce n'est guère étonnant quand on réalise que toutes ces approches se réfèrent implicitement aux deux dimensions de base de la réflexion économique, la demande et l'offre. Le champ concurrentiel, comme son équivalent, la

segmentation, est d'abord une compréhension des marchés, de la demande. De son côté, l'avantage concurrentiel, le positionnement, précisent l'offre de l'entreprise. Dans les deux cas, il s'agit de la reformulation de l'insécable binôme des économistes que sont l'offre et la demande (figure 5).

Fig.5 LES SYNONYMES: ILS S'APPELLENT...

en Economie	**en Politique d'Entreprise...**	**en Marketing**
La demande	Le champ concurrentiel	la segmentation
L'offre	L'avantage concurrentiel	le positionnement

Directeurs Généraux ou Responsables Marketing, tous devraient donc partager les mêmes raisonnements pour appréhender les marchés de l'entreprise. Dans une perspective oecuménique, les concepts de champ concurrentiel selon les uns, ou de segmentation selon les autres, aboutissent fondamentalement à une définition classique de la demande: à qui souhaite-t-on vendre ?

De la même manière, la dimension avantage concurrentiel ou encore positionnement ne font que reprendre la notion d'offre: que proposer au marché ?

Le *«one-to-one relationship»* apporte-t-il quelque chose de nouveau ?

Parmi les dernières idées à la mode relatives aux stratégies de marché, il en est une qui semble avoir une visibilité exceptionnelle: le *«one-to-one relationship»*. Le nombre d'ouvrages sur ce sujet est considérable. Il s'agit aussi bien de livres universitaires, que de documents plus journalistiques. Certains d'entre eux sont devenus des best-sellers. Carl Sewell [4], par exemple, a consolidé l'image de son réseau de concessions automobiles avec son «Customers for Life». Le *«one to one future»* de Don Pepper et Martha Rogers [5], de son côté, a beaucoup fait pour vulgariser le sujet.

Ce concept de «one-to-one relationship» peut s'apprécier en analysant le *one-to-one* d'une part, et le *relationship* de l'autre.

Le *one-to-one* signifie que les entreprises ont désormais intérêt à traiter leurs marchés de la manière la plus individualiste possible. En effet, l'origine du

commerce a toujours reposé sur des contacts individuels entre un artisan ou un épicier et son client. Même l'Epître aux Corinthiens était une forme d'adaptation d'un message à un public particulier. Malheureusement, la révolution industrielle a introduit une importante dose de massification: en s'adressant à l'ensemble d'un marché de manière standardisée, les producteurs s'assuraient des économies d'échelle salutaires pour leur développement. C'était le règne de la politique des «moyennes» (figure 6).

fig. 6 DE L'INDIVIDU au MASS-MARKET

L'ARTISAN		**LA REVOLUTION INDUSTRIELLE**
approche personnalisée	⟹	produit standard
de chaque client	⟹	pour tout le marché

Depuis, les progrès de la technologie informatique, les scanners aux caisses des magasins, l'interactivité, et la meilleure connaissance des comportements des consommateurs ont permis à nouveau d'envisager des rapports plus personnalisés avec les clients.

Cette tendance à l'individualisation ne doit cependant pas surprendre: il ne s'agit finalement que de la phase ultime de la segmentation des marchés... ou de la définition du champ concurrentiel de l'entreprise. La politique des «moyennes» avait déjà, dans beaucoup d'entreprises, été remplacée par une politique de marketing aux «différences» entre segments de marché. Alors, pourquoi ne pas aller jusqu'à une politique de vente aux «individus» (figure 7).

fig.7 DU MASS-MARKET aux INDIVIDUS

1950		**1980**		**2000**
PRODUIT STANDARD	⟹	PRODUITS ADAPTÉS	⟹	PERSONNALISATION
POUR TOUS	⟹	À DES SEGMENTS	⟹	POUR CHACUN
MARKETING TO....	⟹	DIFFÉRENCES	⟹	PEOPLE
AVERAGES				

Cette évolution subtile et continue d'une approche segmentante à une approche «sur mesure» se manifeste dans un certain nombre de cas dont les plus commentés sont certainement les jeans *Levi's* «custom made» ou encore le site *Apple* sur Internet.

Levi's, qui avait perdu du terrain face à l'émergence des marques de distributeurs, avait imaginé de fabriquer pour sa clientèle féminine des jeans sur mesure: un équipement approprié permettait à la société, dans les points de vente qu'elle gérait en direct, de saisir et d'enregistrer les mensurations de la cliente. Pour un tarif de 30% supérieur, le pantalon était alors produit et livré en 2 à 3 semaines. Il pouvait être recommandé à tout moment par téléphone.

Apple a ouvert un site Internet dont la promotion dans la presse s'affichait sous le titre suivant: «*Look who's running the factory*», sous entendu «c'est vous, le client, qui fabriquez les ordinateurs selon vos besoins», pour traduire la capacité de la société à faire des machines «sur mesure». Cette initiative est à comparer à celle du «*category killer*» *Compusa*, chaîne américaine de magasins qui propose des ordinateurs construits sur mesure. *Compusa* a même poussé cette stratégie jusqu'à ajouter la «*trade mark*» «*Custom built for you*» à leur enseigne.

De son coté, le *relationship* exprime le fait que les consommateurs sont de plus en plus coûteux à conquérir, qu'ils ne deviennent rentables pour l'entreprise qu'au bout d'un certain nombre d'années, mais qu'une fois fidélisés, leur valeur devient alors considérable. Cette valeur a pu être mise en évidence au travers d'observations sur le comportement des clients les plus fidèles: ils se caractérisent par un panier d'achat conséquent, une moindre sensibilité au prix, une tendance certaine au prosélytisme et génèrent, pour l'entreprise, un coût de traitement réduit car ils savent tout d'elle. On en conclut en général, à l'instar de Regis Mckenna [6] dans son «Relationship Marketing», qu'il est tout aussi déterminant de fidéliser les consommateurs existants que d'en conquérir de nouveaux. Ce qui suppose d'envisager les rapports avec ses marchés dans la perspective d'une relation à vie avec les clients.

La chaîne d'hôtel *Ritz-Carlton* a démontré, en gagnant le *Malcolm-Baldrige* Award, l'efficacité d'une telle approche: tout est mis en œuvre, au sein de chaque établissement de la chaîne, pour enregistrer, dans une base de données de plus de 200.000 entrées, l'historique de la relation de chaque hôte avec la société pour ainsi proposer les services cohérent avec ce que le client a préféré lors

de ses précédents séjours.

Même philosophie pour le voyagiste *Nouvelles Frontieres* qui a défini 4 catégories de relations avec chaque client en fonction de son ancienneté et de l'importance de ses achats au cours des 3 dernières années: les fidèles, les réguliers, les occasionnels et les nouveaux venus. Seuls les quelques 30.000 fidèles ont droit à la carte maison «*Initiales*».

Mais encore une fois, le *relationship* n'est sans doute que la réédition de pratiques ancestrales qui redeviennent d'actualité, ou simplement techniquement possibles. En effet, notre artisan ou commerçant de la période préindustrielle avait déjà le souci de s'attacher ses clients avec, au delà des produits qu'il proposait, l'établissement d'une relation à long terme, souvent fondée sur le voisinage.

Là encore, la révolution industrielle a imposé ses ambitions de volume et de croissance pour amortir les gigantesques investissements qu'elle nécessitait. Les stratégies consistaient alors souvent à convaincre un maximum de consommateurs d'acquérir un produit standardisé. L'absence de réelle concurrence entre producteurs n'incitait pas toujours non plus à se soucier de la quète des clients pour plus de différence de traitement.

Depuis, la montée en puissance des capacités de production, la pression de la concurrence, la saturation des marchés ont incité les producteurs à se démarquer les uns des autres. D'abord sur les produits, puis sur les services attachés aux produits. Un véhicule comme la *Smart* ne cherche pas seulement à se différencier sur la seule base de ses caractéristiques objectives (taille, flexibilité etc.), mais encore sur le concept de mobilité qu'elle souhaite offrir à ses utilisateurs. Les utilisations novatrices qu'elle a pu essayer de proposer (location en centre ville, transferts de et aux aéroports etc..) découlent d'ailleurs plus de cette notion de service que de l'idée que l'on se fait traditionnellement de la voiture.

Et c'est souvent sur des services différenciés qu'une entreprise instaurera une relation à long terme entre ses consommateurs. C'est l'esprit du Centre d'Assistance au Consommateurs (CAC-*Customer Assistance Center*) qu'a constitué *Mercedes-benz* dans le New Jersey. Le but de ce Centre est de suivre le possesseur de *Mercedes* sur l'ensemble de ses relations avec la marque, et sur toute sa vie de consommateur. On y traite, au travers d'un seul numéro de téléphone gratuit, aussi bien de l'assistance routière en cas de panne, que des

enquêtes de satisfaction, des renseignements et manuels pour tous les véhicules de la marque, ainsi que de la vente directe d'accessoires (tapis de sol, ski racks etc...). La gestion de cette relation est l'ultime avatar d'une politique de différenciation par rapport aux autres constructeurs automobiles (figure 8).

Fig.8 LE ROLE DU C.A.C. EN AMÉRIQUE DU NORD

1- Assistance sur route, dépannage

2- Etudes de satisfaction, Gestion des plaintes

3- Demandes d'information

4- Vente directe d'accessoires

Ainsi, le *one to one*, comme le *relationship* apparaissent-ils comme la dernière manifestation en date d'une volonté de répondre à deux impératifs du marché: d'une part la définition d'un champ concurrentiel extrêmement individualisé, autrement dit, d'une segmentation à outrance, et, d'autre part, l'obtention d'un avantage concurrentiel déterminant, d'un positionnement spécifique au travers d'une relation durable avec un individu.

Cette ambition de *one to one relationship* n'est donc qu'une nouvelle expression des grandes options dont toute entreprise dispose vis à vis de ses marchés. Ce n'est même qu'une manifestation différente des deux dimensions économiques de base que sont la demande et l'offre. Le One to One, en tant que segmentation, est une vision de la manière dont l'entreprise aborde la demande sur le marché. Le *relationship* est un positionnement, une définition de l'offre de l'entreprise à chacun de ses clients. Mêmes concepts éprouvés, mais sous un nouveau *packaging*.

Economie	**Politique d'entreprise**	**Marketing**	**1 :1 Relationship**
Demande	Champ concurrentiel	Segmentation	One to One
Offre	Avantage concurrentiel	Positionnement	Relationship

CONCLUSIONS

Le but de cet exercice n'est certes pas de dénigrer les faiseurs de concepts, ni de dévaloriser leurs trouvailles. Mais bien plutôt d'admirer leur choix judicieux et leur cohérence au cours des années. Quand on a quelque chose d'aussi stable et efficace que les notions de demande et d'offre, on ne peut que jouer gagnant en accommodant ces deux idées à des sauces différentes. Ce sera champ et avantage concurrentiel pour les politiciens d'entreprise. Ce sera segmentation et positionnement pour les fanatiques de marketing. Ce sera encore le *one to one relationship* pour réconcilier les deux points de vue.

Et encore n'a-t-on pas évoqué les matrices de type *Boston Consulting Group* [7] qui ont fait la réputation, si ce n'est la fortune de ce cabinet de conseil. En effet, classer, comme ils l'ont répété à l'envi, les différentes activités d'une société sur les axes «croissance du marché» d'une part, et «Part de marché relative» de l'autre, ne revient-il pas à organiser ces activités selon des choix relatifs à la demande et l'offre. (figure 9)?

Fig.9 LES PORTEFEUILLES DE PRODUITS, REVISITÉS

TYPE ...
- de Demande...
- ou de Segment...
- de Champ concurrentiel

TYPE ... - de Demande... - ou de Segment... - ou de Champ concurrentiel	*Avantageux*	*Peu avantageux*
Attirants	VEDETTES	DILEMMES
Peu attirants	VACHES A LAIT	POIDS MORTS

De fait, l'un des axes de cette matrice, «la croissance du marché», que certains cabinets concurrents ont élargi à la notion «d'attrait du marché», concerne

la demande, dépend des segments, des champs concurrentiels retenus pour cette activité. L'autre axe, la «part de marché relative», souvent étendu au concept «d'atouts de l'entreprise», découle de la pertinence de l'offre de l'entreprise, de son positionnement, de l'existence d'un avantage concurrentiel certain.

Et c'est tant mieux parce que ça signifie que les principes de gestion des entreprises ne sont pas incompatibles avec les travaux et raisonnements des économistes depuis que la Terre les a engendrés: *tout est dans tout, et réciproquement.*

Notes :

(1) F.F. Reichheld, L'effet loyauté, Dunod, Paris, 1996.
(2) M. Porter, L'avantage concurrentiel, InterEditions, Paris, 1986.
(3) P. Kotler, B. Dubois, Marketing management, Publi-Union, Paris, 1997.
(4) C. Sewell, P.B. Brown, Customers for life, Pocket Books, New York, 1992.
(5) D. Peppers, M. Rogers, The one to one future, Currency/Doubleday, New York, 1997.
(6) R. McKenna, Relationship marketing, Addison-Wesley, New York, 1991.
(7) Boston Consulting Group, Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité, Hommes et Techniques, 1980.