

**Polycopié universitaire destinée aux étudiants de 2^{ème} année
licence**

**Des conférences sur « les principes du
marketing »**

**Présenter par :
KHALDI Ali**

Année universitaire 2025-2026

Préface

Dans le cadre de la réforme LMD, ce matériel pédagogique, clair et approfondi, sur les « principes de marketing » est élaboré pour les étudiants de 2^{ème} année sciences commerciales qui pourront intégrer la 3^{ème} année dans l'une des spécialités suivantes : « marketing » ; « finances et commerces extérieur » et « marketing hôtelier et tourisme. »

Nous tenons à remercier les enseignants qui ont bien voulu relire ce polycopié de cours afin de nous aider à l'améliorer. Bien que nous ayons apporté le plus grand soin à sa rédaction, il se peut que certaines imperfections subsistent. Nous serions reconnaissants à toute personne qui souhaiterait contribuer à l'enrichissement de ce travail par ses remarques et suggestions, dans le but de le rendre plus complet et plus précis

Les principales informations relatives à ce support pédagogique sont les suivantes :

Titre du polycopié: principes du marketing

Titre du module: principes du marketing

Filière : Sciences commerciales

Niveau concerné: 2^{ème} année L

Unité d'enseignement : principale

Calendrier de formation : annuelle

Crédit du module : 04

Coefficient du module : 02

Volume horaire des cours/semaine: 1h30

Volume horaire des TD/semaine: 1h30

Chargé du module (cours + TD): Khaldi Ali

Table des matières

Titres	pages
CHAPITRE 1. EVOLUTION ET CADRE CONCEPTUEL DU MARKETING	6
Introduction	
Section 1. L'émergence du concept original du marketing (le marketing scientifique)	7
Section 2. Les approches de l'évolution du marketing	9
Section 3. La démarche marketing	21
Section 4. L'organisation interne de la fonction marketing	28
CHAPITRE 2. LA STRATEGIE MARKETING	32
Introduction	
Section 1. le concept de stratégie : le modèle des dix écoles de pensée	33
Section 2. les outils du diagnostic stratégique	35
Section 3. Les choix et les options stratégiques	44
CHAPITRE 3. LA POLITIQUE DE PRODUIT	48
Section 1. Définition du produit marketing	49
Section 2. Les différents niveaux d'un produit marketing	50
Section 3. La classification et cycle de vie du produit	51
CHAPITRE 4. LA POLITIQUE DE PRIX	56
Introduction	
Section 1. Définition et déterminants d'un prix	56
Section 2. Le prix et la psychologie du consommateur	59
Section 3. Les différentes stratégies prix	65
CHAPITRE 5. LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION	69
Introduction	
Section 1. La notion de distribution	69
Section 2. Les fonctions de distribution	71
Section 3. Les stratégies de distribution	74
Section 4. Les indicateurs de la distribution	76
CHAPITRE 6. LA POLITIQUE DE COMMUNICATION	78
Introduction	
Section 1. Le concept de communication	78
Section 2. Modèles théoriques de processus de communication	80
CHAPITRE 7. REPENSER L'APPROCHE MARKETING	86
Introduction	
Section 1. Impliquer le consommateur dans l'approche marketing : Vers un modèle de création partagée de la valeur	86
Section 2. Les innovations marketing	91
BIBLIOGRAPHIE	101

Liste des tableaux

Tableaux	Pages
Tableau 1. Comparaison entre l'optique production, produit, vente et marketing	24
Tableau 2. Les trois composantes d'une démarche marketing	26
Tableau 3. L'évolution du rôle de la démarche marketing	27
Tableau 4. Une approche simplifiée du modèle SWOT	39
Tableau 5. Stratégies de produit / marché	45
Tableau 6. Classification générale des produits	51
Tableau 7. Le cycle de vie du produit : caractéristiques, objectifs et stratégies marketing	52
Tableau 8. Les niveaux de découpage de la gamme	55
Tableau 9. Synthèse des stratégies de prix	69
Tableau 10. Critères de choix d'un circuit de distribution	71
Tableau 11. Avantages et inconvénients de la distribution intensive	74
Tableau 12. Avantages et inconvénients de la distribution exclusive	75
Tableau 13. Avantages et inconvénients de la distribution sélective	76
Tableau 14. Les modèles des effets en communication marketing	83
Tableau 15. Les différentes formes de communication	85
Tableau 16 : Le co-marketing décrypté - formes, atouts et limites selon l'approche marketing mix	88

Liste des figures

Figures	Page
Figure 1. Synthèse de l'évolution du marketing	20
Figure 2. L'évolution de la démarche marketing selon le marché	21
Figure 3. Les deux visages du marketing	26
Figure 4. Système de livraison de valeur	28
Figure 5. La position du marketing dans l'entreprise	29
Figure 6. Exemple d'une organisation par fonctions	30
Figure 7. Exemple d'une organisation par chefs de produits	30
Figure 8. Exemple d'une organisation par chefs de marché	31
Figure 9. Exemple d'une organisation par territoire	31
Figure 10. Exemple d'une organisation matricielle	32
Figure 11. Représentation graphique du modèle BCG	36
Figure 12. Représentation graphique du modèle McKinsey	38
Figure 13. Démarche générale du diagnostic SWOT	40
Figure 14. Modélisation des cinq forces concurrentielles selon Porter	41
Figure 15. Modélisation d'une carte perceptuelle	42
Figure 16. Représentation de la chaîne de valeur de Porter	43
Figure 17. Les trois stratégies possibles selon Michael Porter	46
Figure 18. Les composantes de l'offre	48
Figure 19. Les cinq niveaux d'un produit	50
Figure 20. Le cycle de vie typique de produit	52
Figure 21. La méthode graphique du prix psychologique	62
Figure 22. Point mort utilisé pour la détermination du prix en fonction d'un objectif bénéfice	65
Figure 23. La communication cybernétique de Shannon et Weaver	80
Figure 24. Modèle de la communication de masse	81
Figure 25. Le modèle de recherche de la communication intégrée (en ligne et hors ligne)	85

Introduction générale

Le marketing, en tant que discipline dynamique et en constante évolution, occupe une place essentielle dans la stratégie et le fonctionnement des entreprises modernes. Né d'une logique de vente et de distribution, il s'est progressivement transformé pour devenir un outil stratégique d'adaptation aux marchés, aux comportements des consommateurs et aux mutations de l'environnement économique et technologique. Ce cours propose une approche progressive et structurée du marketing à travers plusieurs axes complémentaires.

Dans un premier temps, il s'agira de comprendre son évolution et son cadre conceptuel afin de saisir les fondements de la discipline. L'accent sera ensuite mis sur la stratégie marketing, véritable fil conducteur permettant d'orienter les décisions et d'atteindre les objectifs fixés. Les différentes composantes du marketing mix seront étudiées en profondeur : la politique de produit, de prix, de distribution et de communication, qui constituent les leviers opérationnels de toute démarche marketing. Enfin, une réflexion critique viendra compléter cette approche en invitant à repenser le marketing à la lumière des défis actuels, tels que la digitalisation, la mondialisation et la responsabilité sociétale.

Quant à la bibliographie, elle est quantifiée et variée. Elle comprend les articles, les livres, les thèses, en français et en anglais, et les sites internet dans lesquels l'étudiant trouvera la référence.

CHAPITRE 1. EVOLUTION ET CADRE CONCEPTUEL DU MARKETING

Introduction

Un bien qui ne trouve pas de consommateur est pratiquement sans valeur, de même qu'une lettre jamais lue. Voilà notre point de départ pour illustrer le marketing. En tant que pratique de management, le marketing plonge ses racines au moins au 19ème siècle (Volle, 2011). En tant que concept qui consiste à placer le client au centre de la démarche de l'entreprise, le marketing est connu des entreprises américaines au début du XXe siècle. En 1960, les ingénieurs américains fêtent déjà les cinquante ans de la discipline comme le montre (Marco, 2006). Selon Barth (2006), le marketing célèbre en 2006 son centenaire. Actuellement, le marketing est utilisé dans les entreprises pour tenter de résoudre les problèmes rencontrés par les responsables commerciaux. D'une part, la connaissance de la demande s'avère indispensable à toute action. L'information commerciale guide le choix des options à long, moyen et court terme. D'autre part, la satisfaction de la demande devient un impératif d'autant plus exigeant que la concurrence se fait plus forte sous l'influence d'un système économique contraignant.

Dans ce chapitre, nous aborderons le marketing comme une science dans le sillage de la réflexion taylorienne, en se définissant comme la gestion scientifique de la vente. Dès les années 20, les textes de Hoyt et de White formalisent cette idée d'une organisation scientifique de la vente et de la distribution. Dans la deuxième section, nous présenterons une revue de la littérature marketing qui recense plusieurs manières d'appréhender l'évolution de cette discipline. En cela, nous comptons sur l'approche généalogique et de périodisation du marketing. Dans la troisième section, nous explorerons les fondements de l'une des écoles de pensée la plus célèbre dans le champ du marketing, celle du marketing management. Dans la quatrième section, nous présenterons l'évolution et le contenu de la démarche marketing classique. Sous l'influence de la révolution numérique qui a transformé la relation clients-entreprises, ces dernières ont permis d'intégrer leurs clients dans la démarche marketing envisagée. Ce prolongement de l'approche classique du marketing sera traité dans la cinquième section. Pour finir, nous proposons une description des innovations marketing qui s'ajoutent à la palette de plus en plus large des marketings en mouvement pour permettre aux entreprises de répondre aux nouveaux défis de la société et de la consommation.

Section 1. L'émergence du concept original du marketing (le marketing scientifique)

Au début des années vingt, naît un mouvement collectif qui prônait la transposition de la gestion scientifique de la production (l'approche taylorienne) à la gestion scientifique de la force de vente ou de la distribution et des marchés (Cochoy, 2000) dont les contributeurs majeurs ont été, respectivement, Charles Hoyt (1912) et Percival White (1921). En justifiant que la planification des ventes et la gestion scientifique de la distribution présidaient la planification de la production, leurs efforts sont donc consacrés à la coordination du marketing avec l'"Organisation Scientifique du Travail" (Taylor, 1911). C'est ainsi qu'on parle du marketing scientifique ou de marketing taylorien.

L'originalité des travaux de Hoyt s'inspire du modèle taylorien, en l'occurrence les méthodes de fabrication de masse, avec la gestion scientifique des hommes et des machines (Idem). Cela s'explique, d'abord, par la similitude de leurs parcours professionnels, ensuite, par les succès du schéma taylorien, en termes de réduction des coûts de production. Néanmoins, Il observait que l'absence d'une démarche en matière de distribution neutralisait cet acquis. Selon lui, il est inutile de scientifier la production si l'on ne fait pas autant pour la distribution. D'une autre manière, la scientification de la production et de la distribution sont deux processus synchroniques. Alors, il soutenait que les principes scientifiques de la production pouvaient s'appliquer à la gestion de la vente en se demandant pourquoi ne pas faire pour la vente ce qui a si bien réussi pour la production. Symétriquement, il proposait de faire aux vendeurs ce que Taylor avait réussi à faire aux ouvriers. La démarche scientifique de Hoyt est caractérisée par les traits suivants :

1. distinguer le vendeur classique du vendeur moderne¹ dans l'optique d'améliorer la transparence de la représentation commerciale ;
2. poster les vendeurs sous le contrôle direct et total d'un service de gestion spécialisé dans l'optique d'une collaboration vendeur-directeur des ventes;
3. internaliser la formation des vendeurs dans l'optique d'en créer les critères de sélection ;

¹ Selon Hoyt (1912 : cité dans Cochoy, 2011), le vendeur classique possède l'exclusivité territoriale, démarche les clients de ce territoire qui deviennent ses propres clients et représente lui-même. Le vendeur moderne coopère strictement avec la direction des vente, représente l'entreprise mère et se relègue à l'arrière-plan du produit

4. instaurer des avantages financiers et naturels dans l'optique de stimuler la performance des vendeurs. Nouvelle mission, position hiérarchique, formation et incitations des vendeurs représentent les fondements historiques de la gestion scientifique de la force de vente.
5. "Percival white, ingénieur de formation, et bien informé du management scientifique de Frederick Taylor" (Bartels 1976 : cité dans Cochoy, op.cit. p. 151). Au premier chef, il dénonçait l'autorégulation par le marché (la main invisible, selon l'expression d'Adam Smith) et ses résultats abusifs (désordre de la distribution, concurrence déloyale et destructrice et procédures de marketing inorganisés). Bref l'optique vente (selon l'expression de Robert Keith). "Les américains ont été amenés à croire que la libre concurrence est essentielle au bien-être du consommateur. La libre concurrence, cependant, [...] amène avec elle la vente forcée, les dépenses publicitaires sans justification économique, la redondance des services et divers abus commerciaux et pratiques contraires à l'éthique" (White, op.cit : cité dans Cochoy, op.cit. 2011 p. 419). Cette logique du laisser-faire en marketing (coûts de distribution élevés, vente forcée, etc.) provenait d'une immoralité marketing. "La compagnie type, telle qu'elle est aujourd'hui organisée, encourage des gaspillages en matière marketing. Parce qu'elle n'a pas de connaissances adéquate du marché, elle met l'accent sur les mauvais stimuli, essaye d'entrer sur les mauvais marchés, adopte les mauvais objectifs" (Idem, p. 17). Afin de lutter contre cette gabegie en marketing, il opérationnalise ce qu'appeler soixante ans plus tard Chandler (1988) le concept de "la main visible du manager" dont le représentant est celui qui transposait la maîtrise de l'atelier à celle du marché. En s'alignant à son confrère Hoyt, il réinterprète la taylorisation de la vente dans le contexte de la gestion globale de l'entreprise – la vente n'était qu' "une partie intégrante du processus de distribution" (White, op.cit., p. 11) – et le positionnement du marketing par rapport à la production "le marketing est le premier et que toute la production dépend à terme de la demande du marché" (Idem, p. 03). Cela sous-entend que l'élimination des pertes marketing est un préalable au lancement de la production. Là encore, la voie hiérarchique entre production et distribution se trouvait pour la première fois inversée : la production serait une fonction de réponse au marché "les gaspillages dus à une diversification inutile sont éliminés par un marketing scientifique. Les études de marché indiquent les attentes de la consommation, à la fois présente et potentielle" (Idem, p. 17).

Un autre regard de White consistait à remarquer que la gestion commerciale était conduite indépendamment de l'ensemble des activités de l'entreprise. Son optique était de prolonger la gestion scientifique de la distribution en envisageant une politique de marketing intégrée. Concrètement, il reliait toutes les activités de marketing à un système d'organisation scientifique planifié, dans lequel chaque fonction particulière opère en coordination avec l'ensemble.

La scientificité du marketing est sujette également à l'aspect éthique de la pratique marketing. Le concept éthique est considéré comme le développement des principes du management scientifique taylorien à la gestion globale de l'entreprise, conformément à une vision marketing, c'est-à-dire comme un facteur de réussite durable et un garant des intérêts de l'ensemble des acteurs impliqués. En fait, le concept d'éthique n'a rien d'innovant dans les travaux de White. Avant lui, Taylor a évoqué implicitement l'éthique sous le couvert de la coopération et de bénéfice mutuel entre l'employeur et l'ouvrier. White a tiré profit de cette réflexion et la déplaçait dans la sphère marketing. Ainsi, White est parvenu à formuler la scientification du marketing en insistant sur trois dimensions majeures :

1. rationaliser la production par des études de marché ;
2. intégrer le marketing dans un ensemble cohérent d'activités de l'entreprise ;
3. humaniser la pratique marketing.

Section 2. Les approches de l'évolution du marketing

"L'évolution du marketing est communément attribué à deux phénomènes. L'un serait la multiplication des produits répondant à une même utilité ; l'autre serait un changement du consommateur, plus instable dans son choix, plus individuel dans son comportement."² La revue de la littérature marketing recense plusieurs manières d'appréhender l'évolution de cette discipline. Par exemple, là où les historiens français voient trois manières d'écrire l'histoire du marketing, les anglais en voient quatre : la descriptive, la managériale, la behavioriste, et la sociale-échangiste (Wright, 2002)³. Nous retenons les approches suivantes

² <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Marketing-5766.htm>.

³ Un groupe de chercheurs français retient lui aussi quatre approches : la traditionnelle, l'empirique/positiviste, la réaliste, et la relativiste (Bouder-Pailler et al. 1999)

2.1. L'approche généalogique du marketing

L'histoire du marketing se comprend au moyen de la métaphore de l'arbre de vie (Marco, op.cit.) dont la racine, le tronc et les branches représentent respectivement l'histoire macroscopique, mésoscopique et microscopique du marketing⁴. L'ensemble constitue ce que "l'arborescence du marketing" (Idem, p. 02). L'histoire macroscopique globale intègre les pratiques marketing dans des événements économiques et sociaux. L'histoire mésoscopique intervient au plan des secteurs d'activité. A ce niveau intermédiaire, elle met en relief l'histoire de la pensée et celle des institutions. L'histoire microscopique du marketing explique l'évolution des techniques au sein des entreprises.

Les racines macromarketing de l'histoire reflètent l'histoire du commerce qui s'est transformée elle-même en histoire des méthodes commerciales des entreprises. Les tenants de cette étude historique sont : l'école américaine, Tedlow, Chandler et Jeffries

Les travaux d'historiens montrent clairement que l'origine du marketing n'est pas exclusivement américaine et que cette origine ne date pas des années 1950 (Volle, op.cit.). Jones & Monieson (1990) évoquent des assises philosophiques allemandes de plusieurs écoles marketing. En effet, quand la pensée du marketing au début du XXe siècle a commencé à émerger sous sa forme contemporaine, les sciences économiques en Amérique du Nord étaient clairement divisées en écoles de pensée institutionnelles et néo-classiques (Arndt 1983). Les auteurs estiment ainsi que, dès 1912-1913, des cours de marketing ont été donnés en Allemagne. Plus loin encore, L'école américaine représentée par les principaux auteurs : D.F. Dixon, R.A. Fullerton, McCracken, McKendrick, R. Williams, Boorsten et de nombreux autres spécialistes dépiste les prémices de la pensée macromarketing au Moyen Âge. L'alliance entre la théorie marketing globale et les concepts de développement national s'opère dès le XVIe siècle, la révolution commerciale ne s'opérant vraiment qu'après 1500. Les formes modernes du marketing n'apparaissent cependant qu'au XVIIIe siècle : présentation des vitrines, agencement des magasins, panneaux d'affichage, publicité dans les premiers journaux (Flacher 2003). Le moteur principal était l'effet de mode comme régulateur de la société. Au XIXe siècle s'impose la révolution marketing majeure : le grand magasin et le libre-service (prix fixe et retour possible des marchandises). La fin du marchandage déclenche de nouvelles forces commerciales qui permettent la croissance de grandes

⁴ Le modèle d'analyse provient de l'économie industrielle, qui a proposé le triangle micro-méso-macro (Morvan 1985).

entreprises de distribution. D'où le boom de la consommation qui se déplace d'un cadre social à un cadre de pur marché (Idem)

L'un des plus remarquables est Tedlow (1993). Il retrace l'évolution du marketing en quatre parcours en s'inspirant de l'histoire industrielle (Chandler, op.cit.) :

1. **Fragmentation** (1800-1880) les Etats-Unis sont divisés en une multitude de fragments géographiques. Les affaires portent sur des volumes faibles, avec des marges importantes, ce qui limite fortement les échanges. Les marques sont quasiment absentes, les produits achetés essentiellement génériques, et l'autoproduction reste fondamentale (Volle, op.cit.). Chandler (op.cit.) situe entre 1850 et 1860 l'apparition, pour les États-Unis, des négociants en produits agricoles, et dans la décennie suivante des formes modernes de commercialisation de masse. Il détaille ensuite le courtier moderne, le revendeur grossiste, le détaillant de masse, le grand magasin, la maison de vente par correspondance, la chaîne de magasins et l'économie de vitesse dans les transports et les communications. C'est une agence de publicité, en l'occurrence la N.W. Ayer & Son, qui réalise en 1879 la première étude empirique de marché, tandis que la première étude vraiment scientifique date de 1911 avec la Curtis Publishing Company (Ferber, 1984).
2. **Unification** (1880-1950), les produits américains commencent à échapper à leur confinement dans les frontières des régions. La guerre civile et la phase de reconstruction sont terminées, les Etats deviennent une seule nation politiquement stable. Le chemin de fer transforme profondément le monde des affaires. Les productions s'écoulent sur un marché sensiblement plus grand : les coûts unitaires diminuent, de même que les prix de vente, ce qui permet de diffuser de nombreux produits auprès d'une large fraction de la population. Entre 1880 et 1890 sont fondées des entreprises qui allaient révolutionner de nombreux marchés dans le secteur des produits de grande consommation comme American Tobacco (1881), Johnson & Johnson et Coca Cola (1886), Kodak (1887) ou Heinz (1888) (Volle, op.cit.).
3. **Segmentation** (1950-1980) la segmentation des marchés se développe sur une base démographique et socioculturelle. Ce faisant, la différenciation remplace la guerre des prix. Les démarches de segmentation ont été grandement facilitées par le développement de la publicité à la radio, puis à la télévision. (Idem)

4. Globalisation (depuis 1990), avec des volumes importants produits, des marques mondiales, et l'internationalisation de la publicité

Jeffries (1954) étudie la montée de trois nouvelles formes de distribution en masse : le grand magasin, les coopératives et les réseaux de succursales. Pour les grands magasins, les Anglais visent les classes moyennes, là où les Américains visaient les agriculteurs et les commerçants. Pour les coopératives, anglais et écossais fondent la plus grande entreprise de ce type au monde : la CWS (Co-operative Wholesale Society) (**Redfern, 1913, 1938**). Pour les succursales, **Chandler (op.cit.)** détaille les différences et les similitudes entre les systèmes anglais et américain, en s'appuyant sur les travaux de Cole, Mathias et Fraser

Le tronc méso-marketing de l'histoire est marqué par les fondateurs américains et les initiateurs français, tels que Robert Bartels et Franck Cochoy. Le premier historien de la pensée marketing fut Robert Bartels dès la fin des années 50 et le début des années 60 (**Savitt, 1980**). Il détermine sept grandes périodes dans cette évolution intellectuelle :

1. la période de découverte du domaine (1900-1910) par les premiers enseignants du marketing;
2. la période de conceptualisation (1910-1920) où les principaux concepts sont créés⁵ ;
3. La période d'intégration (1920-1930) pendant laquelle des aires spécialisées commencent à apparaître tandis que de nouvelles approches se font jour ;
4. la période de réévaluation (1940-1950) qui reprend les premiers concepts sous un angle plus scientifique ;
5. la période de re-conceptualisation (1950-1960) qui lance de nouveaux concepts mettant l'accent sur la prise de décision, les aspects sociaux et l'analyse quantitative ;
6. la période de différenciation (1960-1970) qui propose de nouveaux concepts enchâssés dans les nouvelles approches théoriques (marginalisme, holisme, environnementalisme, systémique et comparaisons internationales) ;
7. la période de socialisation (depuis 1970) qui inverse le sens d'influence non plus de la société vers le marketing, mais du marketing vers la société.

⁵ Aux États-Unis les études de marché sont apparues avant les sondages d'opinion (Cochoy, op.cit; Antoine, 2005). Et les premières études de marché datent de 1906-1911 (Cochoy, op.cit, p. 89).

C'est dans le cadre de l'université d'État de l'Ohio que les premiers cours furent donnés sur la distribution des produits agricoles dès 1905, le crédit commercial en 1909 et la vente en 1916. Le cours de recherche sur les marchés (market research) date de 1940. (Idem). Le premier auteur spécialisé semble bien avoir été Charles Coolidge Parlin qui publie en 1911 un ouvrage de 460 pages sur la recherche commerciale, et qui peut être considéré comme la première recherche en marketing. Parlin est l'auteur de la formule "le client est roi" qui fera florès ensuite. Dès 1912 Archie W. Shaw écrit un article important dans le Quaterly Journal of Economics, intitulé "Some Problems in Market Distribution" qui attire l'attention des économistes américains sur la nouvelle discipline. En 1914 Butler, De Bower et Jones publient leurs Méthodes de marketing et force de vente (New York, Alexander Hamilton Institute). À cette époque le terme de "marketing" est ajouté au vocabulaire de gestion commerciale en compagnie des termes anciens tels que commerce, échange ou distribution.

Paul W. Ivey fut le premier à utiliser le titre "principes du marketing" dans les années 20. Les autres fondateurs de la discipline furent Converse, Clark, Maynard, Weidler et Beckman.

Cochoy (op.cit.) montre que la discipline a suivi six étapes dans la chronologie historique :

1. Les prémices (1900-1913) : Hagerty donne un cours dès 1905 sur le marketing agricole, relayé par Weld en 1913 avec une étude des circuits de distribution.
2. Les débuts (1914-1920) : Litman enseignât le merchandising, Shaw à Harvard et Hagerty dans l'Ohio sont contemporains de la création du magazine d'Affaires System.
3. L'essor (1920-1937) : Person, Mercer, Hoyt et Whyte relayent la collaboration entre tayloriens et marketers ; ils mettent l'accent sur les problèmes de vente et de gaspillage dans l'organisation des services marketing.
4. La maturité (1937-1957) : Naissance de l'American Marketing Association (AMA) le 1er janvier 1937, intégration de la publicité au champ de la discipline, publication des premiers articles sur l'histoire du Journal of Marketing, alors âgé de dix ans.
5. Le renouveau (1957-1975) : Apparition du marketing management, du marketing non marchand, autorité de Kotler et Levitt, multiplication des supports spécialisés.

6. Le temps de l'histoire (1976- 1998) : Premier colloque d'histoire du marketing en 1988, influence de Bartels sur Fullerton, Savitt, Nevett et Hollander. Création de revues spécialisées

2.2. L'approche de périodisation du marketing

La formulation de l'évolution du marketing sous forme de succession de périodes continues "parfois découpées artificiellement" (Volle, op.cit., p. 43) est l'œuvre de Keith (1960). C'est dans un article publié en 1960 que Keith introduit l'idée des trois ères du Marketing (auxquelles s'ajoute l'ère de la "révolution marketing" dont il annonce l'arrivée). Analysant l'évolution de l'entreprise Pillsbury, dont il fut un dirigeant, il conclut à la succession de trois temps, coïncidant avec les modifications de la situation économique environnante :

1. l'ère de la "production" (1850 à 1930, environ), l'entreprise se préoccupe essentiellement de la conception du produit et de l'organisation du processus de production, et non la recherche d'un marché. Les ventes se développent naturellement, conséquence d'un excédent de la demande sur l'offre ;
2. l'ère de la "vente" (de 1930 à 1950 environ), la firme est toujours très orientée vers la production, mais le recours à une force de vente performante est nécessaire pour faire face au ralentissement de la demande et à l'augmentation de la pression concurrentielle. Elle a été marquée également par la reconnaissance du consommateur (création d'un service commercial) et des intermédiaires (grossistes et détaillants) ;
3. l'ère de "marketing" (à partir de 1950), la satisfaction des besoins du client prend la place de l'organisation interne de la production à la première place des préoccupations. Autrement dit, l'introduction d'une nouvelle fonction, celle du marketing qui dirige et contrôle sur toute la chaîne les autres activités de l'entreprise. Cette nouvelle démarche est rendue nécessaire par le déficit de demande et l'excès d'offre ;
4. l'ère de la "révolution marketing" qui permet de passer d'une entreprise qui possède le concept de marketing à une entreprise de marketing. Au fur et à mesure que l'entreprise entre dans la quatrième ère, le marketing devient la force motrice de la société entière.

Keith, dans sa présentation, eut recours à la métaphore de la révolution copernicienne, puis procède par analogie pour conclure que désormais l'entreprise n'est plus au centre de

l'univers des affaires. C'est le client qui est au centre. Dans le même temps, il procède à une opération de généralisation, de sorte que toutes les entreprises américaines, y compris Pillsbury, connaissent une révolution marketing. L'articulation des ères successives plaçant le marketing comme l'aboutissement d'un processus irréversible s'efforce de faire considérer comme naturel l'ensemble des étapes. Une telle présentation appelle les remarques des auteurs (Fullerton, 1988 ; Meuleau, 1988 ; Marion, 1995) :

1. Pour le premier, les périodes délimitées par Keith ne correspondent à aucune chronologie universelle. L'évolution des conditions d'offre et de demande dépend, entre autres, des situations spécifiques de chaque marché ;
2. Selon le second, la théorie des ères repose implicitement sur un modèle révolutionnaire de changements, où ces derniers interviennent soudainement ou de façon innée et sans rapport avec le passé ;
3. Quant au troisième, la périodisation proposée par l'auteur est peut-être valide pour Pillsbury mais il n'est pas assuré qu'on puisse la généraliser à l'ensemble de l'économie américaine, et encore moins à tout type de pays. La volonté de présenter le cas de Pillsbury comme une évolution représentative de l'évolution générale n'est qu'une rhétorique qui prend la partie pour le tout sans démonstration.

En échange de la périodisation formulée par Keith, Fullerton (op.cit.) fait une contre-proposition mettant l'accent sur le caractère graduel du changement et la pertinence d'une autre périodisation constituée de quatre périodes bien différentes et surtout plus longues en remontant à la fin du moyen âge :

1. **la période des antécédents (1500-1750)** : cette période ouvre la voie à des développements ultérieurs dans le marketing en développant le commerce d'une activité considérée un peu mieux que la criminalité vers son acceptation en tant que profession respectable. Le développement d'attitudes capitalistes a promu l'acceptation de la négociation pour le profit.
2. **la période des origines (1750-1850)** : dans les débuts de l'industrialisation, les hommes d'affaires employés les tactiques de marketing pour exploiter les marchés en utilisant la segmentation et la publicité. Au cours de cette époque, la concurrence était intense et les

fournisseurs perdent de plus en plus la traditionnelle sécurité des marchés fondés sur l'offre menés auparavant.

- 3. la période du développement institutionnel (1850-1929) :** cette époque était importante pour son développement d'une superstructure pour l'avenir de la pratique de marketing. Des institutions spécialisées ont d'autant plus augmenté pour répondre au besoin de développement de techniques sophistiquées pour attirer et approvisionner les marchés que leur taille augmente et leur emplacement par rapport aux sources d'approvisionnement s'accroît. Les développements pour remplir ces besoins élargis incluent le commerce de détail, une meilleure distribution physique et l'amélioration dans la publicité et de la recherche de marché.
- 4. la période de l'affinage et de la formalisation (à partir de 1930, jusqu'à nos jours) :** pour décrire le développement du marketing dans ce champ, Fullerton se réfère à l'affinement de la pratique au sein de chacun des éléments du marketing mix et à la formalisation des institutions individuelles. Il est étonnant de constater qu'il n'est fait aucune mention du fait que le marketing a été développée en une discipline intégrée au cours de cette période.

Malgré la critique radicale de Fullerton, le paradigme des trois ères du marketing de Keith fait encore largement référence, tant auprès des enseignants que des praticiens du marketing. "Une telle fidélité ne peut s'expliquer par l'inertie ou l'habitude. Comme l'avance Baker (1996), cette typologie, critiquable sur le plan historique, trouve une validation empirique dans une approche culturaliste de l'entreprise : certaines entreprises sont marquées par une culture production, d'autres fortement marquées par la culture vente, etc." (Mathieu et Roehrichp, 2005, p. 41)

2.3. Les autres approches (Volle 2011 & Dussart et Nantel 2007)

Selon Volle (op.cit.), l'évolution globale du marketing résulte de la combinaison de plusieurs mouvements internes qui sont à l'œuvre depuis près de deux siècles. Si chaque mouvement a sa propre dynamique, l'évolution du marketing résulte aussi des interactions entre ces mouvements. Sur la base de la lecture de l'œuvre de l'auteur, nous présentons ci-dessous quatre grands mouvements :

- 1. l'évolution des relations entre ceux qui fabriquent et ceux qui commercialisent :**

2. l'alignement de la production sur la vente, puis de l'entreprise sur le client ;
3. le développement d'institutions spécifiques (commerciales et académiques) ;
4. la sophistication et la réflexivité croissante des pratiques.

L'évolution des relations producteurs-commerçants se manifestait par l'apparition des intermédiaires qui a balayé la confusion dans les rôles de la production et de la commercialisation. Avec le développement de la production de masse, Des intermédiaires sont alors apparus pour consolider les chaînes commerciales qui s'allongeaient pour faire le pont entre les producteurs et leurs clients devenus des consommateurs anonymes. Pour les producteurs, il devint rapidement nécessaire de mettre en place des dispositifs spécifiques pour contrôler et animer le canal de distribution. Vis-à-vis du client final, ce sera le rôle de la marque et plus récemment, des programmes de fidélité. Vis-à-vis des intermédiaires, ce sera un mélange de programmes (promotions de vente, formation...), de contrats (franchise, concession...), voire même une intégration vers l'aval avec l'acquisition directe d'intermédiaires. Au développement des marques par les industriels, les intermédiaires ont naturellement réagi en travaillant leur image, en développant la vente à distance, en améliorant l'efficacité des techniques d'exposition des marchandises, en multipliant les produits à leur nom voire même les Marques De Distributeur (MDD), en intégrant la production en amont.

Le premier alignement de la production sur la vente consiste non pas à vendre en fonction de l'impératif des usines mais à produire (en nature ou en volume) en fonction des attentes des consommateurs. De fait, au début du XXe siècle, cet alignement prend essentiellement une dimension technique : il s'agit de communiquer à l'usine des prévisions de vente les plus justes possible, tant sur les qualités attendues par le marché que sur les quantités commercialisables. Le deuxième alignement de l'entreprise sur le client, plus tardif que le premier, de nature également plus culturel que technique, consiste à faire en sorte que la direction commerciale multiplie les liens avec les autres rouages et fonctions de l'entreprise de façon à mettre le consommateur au centre des processus de décision et d'action. A la fin du XXe siècle, cet alignement devient un enjeu organisationnel majeur, pour faire en sorte que l'orientation marché se diffuse dans toute l'organisation, y compris auprès des fonctions support qui ne sont pas a priori en relation avec les clients. On parle alors d'une culture client, où le marketing dit relationnel recommence à jouer un rôle, comme avant l'ère industrielle, pour souder les relations entre tous les acteurs de la chaîne, jusqu'au client final.

Le marketing ne serait pas ce qu'il est sans le développement de nombreuses institutions spécifiques qui participent à informer les clients (agences de communication, médias...), informer les entreprises en retour (instituts d'études de marché...), prendre en charge les flux physiques (grossistes, logisticiens spécialisés...), présenter les offres au public (détaillants de toutes sortes), permettre le financement des achats (société financières...), etc. Des institutions spécifiques – comme les agences de publicité ou les grands magasins – sont venues renforcer l'éclosion des pratiques commerciales nouvelles. Au XIXe siècle, de nombreuses institutions jouent déjà un rôle pour accompagner les industriels dans leurs efforts commerciaux destinés à créer des débouchés pour leurs produits et à les rapprocher de leurs consommateurs potentiels. Sur le plan des institutions académiques, elles se sont développées pendant le XIXe siècle, avec la première école de commerce en France (1819) et les premières universités commerciales en Allemagne (1898). Les premiers cours de marketing sont donnés en 1902 aux Etats-Unis et, par la suite, plusieurs manuels sont publiés dès les années 1910. Le savoir se développe massivement et se transmet dans les business schools universitaires, notamment Harvard, dès 1905. La presse professionnelle se développe également, permettant aux managers de mieux saisir les enjeux des nouvelles pratiques commerciales.

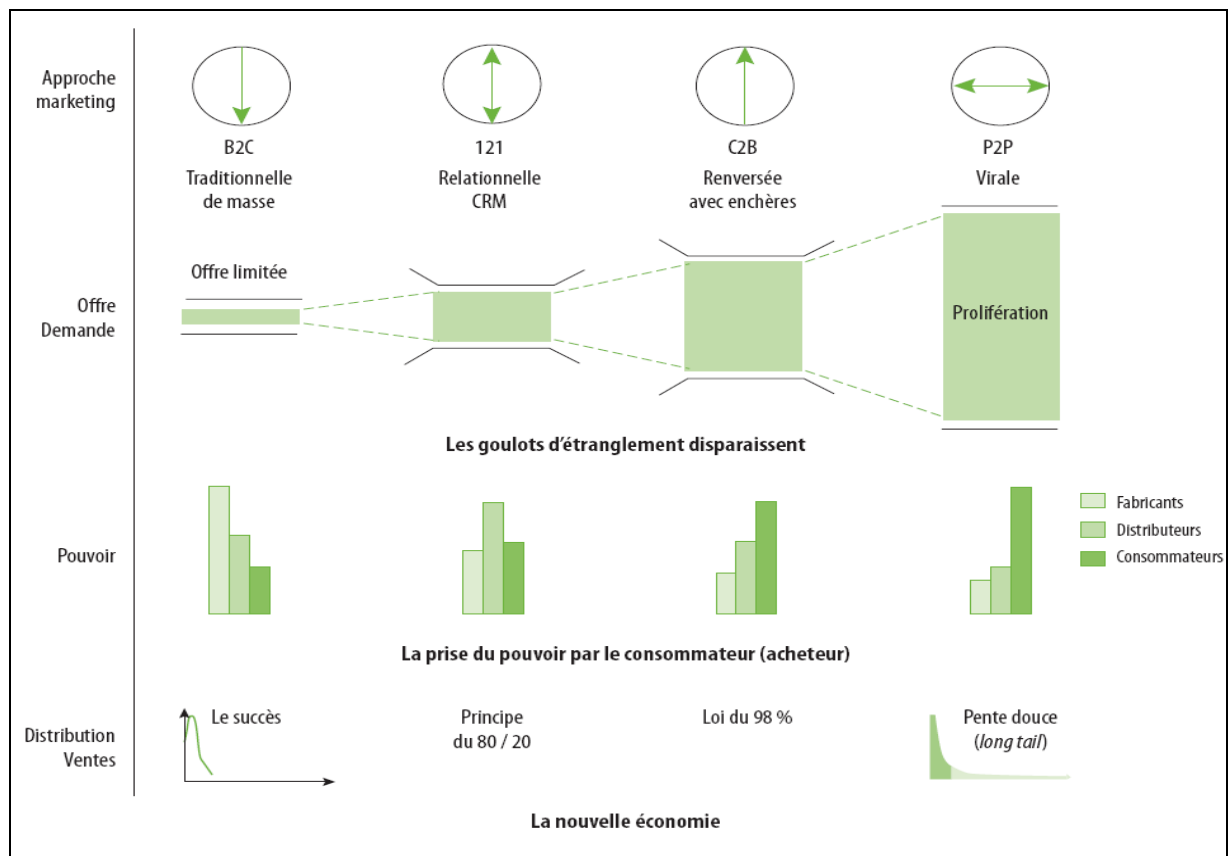
Concernant la sophistication et la réflexivité croissante des pratiques, Cochoy (op.cit.) défend même l'idée qu'entre les années 1850 et la fin des années 1920, tous les outils du marketing moderne, à quelques détails et raffinements près, avaient été inventés. Cela dit, les techniques commerciales sont de plus en plus sophistiquées et il ne s'agit pas seulement d'un changement de degré, mais aussi d'un changement de nature. Ces techniques sont utilisées de façon de plus en plus raisonnée, avec une volonté d'apprentissage qui caractérise la réflexivité du management contemporain. La communication évolue de communication de masse vers une communication participative où le client s'implique dans la conception de l'offre et du message. Les techniques s'appuient de plus en plus sur des cadres généraux (méthodes, concepts et théories) qui permettent de les appliquer de façon rigoureuse et systématique. Il est alors possible de comprendre le lien entre les actions et les résultats, ce qui permet un apprentissage au niveau de l'organisation tout entière. Cette réflexivité croissante est renforcée, d'une part, par des institutions dont la mission consiste à transmettre les connaissances plus ou moins formalisées (revues, programmes de formation, etc.) et, d'autre part, par la disponibilité sans cesse croissante des technologies pour traiter les informations.

Cela dit, la réflexivité n'est pas homogène d'une fonction à l'autre du marketing. Plus qu'un mouvement de fond, il s'agit d'une multitude d'évolutions propres à chaque fonction du marketing. Ainsi, par exemple, la réflexivité des techniques d'études marketing est très supérieure à celle des techniques de communication ; la réflexivité de la communication directe très supérieure à celle de la publicité, etc. Ces différences tiennent notamment à l'usage de modèles – et de données associées à ces modèles – qui se développe fortement dans certains secteurs du marketing (prévision des ventes, médiaplanning, géomarketing, ciblage comportemental...).

Dussart & Nantel (2007) stipulent que la rétrospective du marketing ne s'est pas faite de façon linéaire mais jalonnée par un ensemble d'événements majeurs ou de ruptures marqués par de très nombreux apports et nouveautés, de toutes natures et de toutes constitutions. Les auteurs ont également montré, pour chaque événement, les liens et les interactions avec les autres. Ils tentent de mettre en parallèle tout ce qui s'est passé de majeur dans l'évolution du marketing :

1. l'évolution du point de mire du marketing (les ruptures technologiques sont venues changer le point de mire du marketing) ;
2. la prise de pouvoir par le consommateur ;
3. la tension grandissante des relations entre les distributeurs et les fournisseurs ;
4. l'enracinement de la distribution virtuelle ;
5. la prolifération des offres et des demandes ;
6. le repositionnement vers le haut de la fonction marketing (le marketing en tant que stratégie et non pas seulement en tant que fonction de base ainsi que la qualification du marketing).

Figure 1. Synthèse de l'évolution du marketing



Source : Dussart et Nantel, 2007, p. 71.

En ce qui a trait à la fonction marketing, nous sommes donc passés d'un marketing du fabricant au client (B2C) à un marketing relationnel à deux sens (toujours B2C ou B2B, mais avec rétroaction), puis à un marketing renversé avec enchères en ligne (C2B) (ou encore de l'acheteur avec appel d'offres en marketing industriel), pour enfin arriver à ce dont nous allons parler de marketing viral propre aux communautés virtuelles (et non plus à la marque) (le P2P pour poste-à-poste ou peer to peer).

La migration se fait aussi par le passage de canaux de distribution de type propriétaire et très canalisateur à des modes de distribution qui se sont ouverts, pour aboutir à une prolifération d'offres commerciales de tous types s'adressant à des niches multiples et à des communautés virtuelles libres et difficilement contrôlables. Tous les goulots d'étranglement sautent. À l'extrême, pratiquement tout devient accessible à chacun.

Le pouvoir économique et de négociation est passé des mains des fabricants à celles des grands distributeurs de masse. Mais ces derniers sont pour une fois réunis dans leur perte de

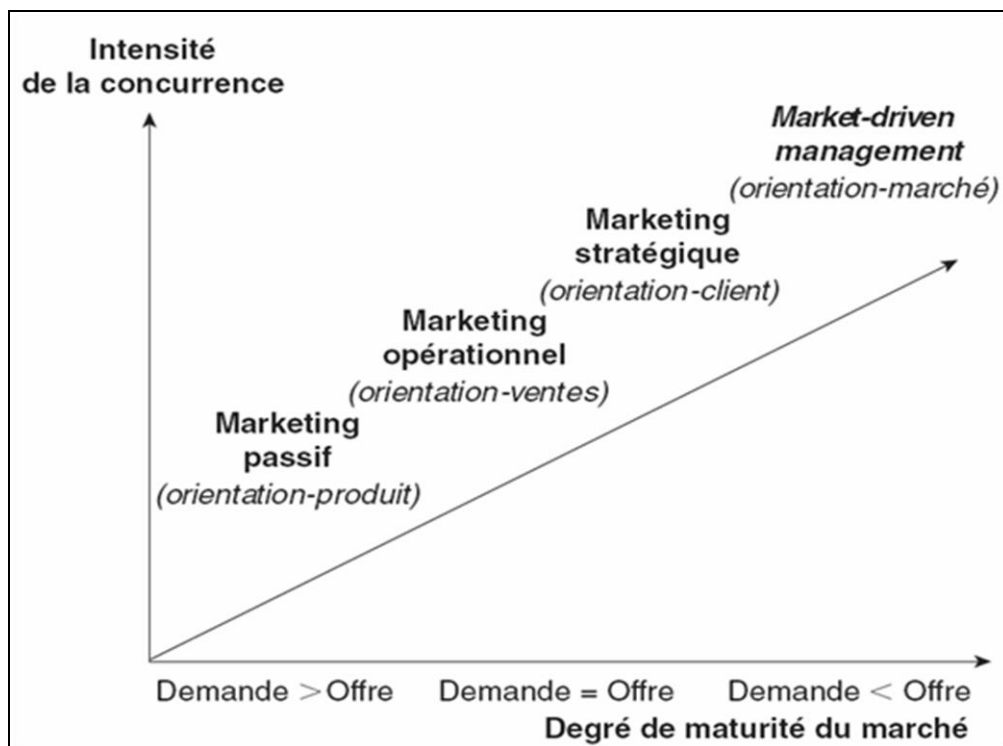
pouvoir conjointe face à la fulgurante montée en puissance de consommateurs et des acheteurs.

Enfin, l'économie traditionnelle des succès, celle du principe du 80/20 (80 % des ventes venant de 20 % de références au sein d'une catégorie), évolue progressivement, mais de façon significative, vers une nouvelle économie marquée, elle, par la loi du 98 %, c'est-à-dire que 98 % des références constituent autant de niches commercialement rentables, pour les distributeurs virtuels tout au moins. Mais il y a aussi, du côté de la demande, 80 % des ventes en moyenne (selon les secteurs) qui seraient imputables à 20 % des individus, ménages ou entreprises en tant qu'unités de consommation.

Section 3. La démarche marketing

Lambin et De Moerloose (2008, pp. 15-30) nous plongent dans l'histoire de la démarche marketing dans l'entreprise selon la croissance de l'offre et de la demande et l'intensité de la concurrence. On peut y voir quatre phases dont chacune revendique une pensée marketing bien particulière, comme le montre la figure 2.

Figure 2. L'évolution de la démarche marketing selon le marché



Source : Lambin et De Moerloose, 2008, p. 15

1. La démarche orientation-produit : une approche qui prévaut dans des conditions de marché exceptionnelles caractérisés par :

- ✓ la rareté de l'offre ;
- ✓ l'existence d'un marché potentiel important.

Les composantes de la démarche marketing ont un rôle limité : l'analyse s'exerce naturellement par rapport à la stabilité des besoins ; l'action se réduit à vendre ce qui a été produit. Sur le plan de l'état d'esprit, l'entreprise sait ce qui est bon pour l'acheteur et que celui-ci partage cette conviction. Les dirigeants de ces entreprises sont en outre souvent convaincus qu'ils fabriquent un produit supérieur et ont tendance à considérer pour acquis que les acheteurs continueront à vouloir leurs produits. La démarche passive persiste toutefois dans certaines entreprises industrielles qui commercialisent des produits banalisés, comme des matières premières ou des commodités, les entreprises de l'Europe de l'Est en transition à l'économie de marché et dans les pays en voie de développement.

2. La démarche orientation-vente : cette démarche est apparue dans les marchés en phase de croissance rapide où le marché potentiel à conquérir est important. Dans ce cas, l'action l'emporte sur la dimension analyse en vue rechercher et d'organiser les débouchés pour les produits fabriqués. Dans cette perspective, la direction commerciale, ainsi créée, est chargée de la mise sur pied du réseau de vente, de l'organisation de la distribution physique, de la publicité et de la promotion. Sur le volet analyse, cette même direction gère également les études de marché dont l'importance commence à se manifester, notamment pour l'analyse des habitudes d'achat, de l'efficacité de la publicité, de l'impact des marques et des conditionnements, etc. Concernant la dimension culturelle de la démarche, elle est typiquement commerciale parce qu'elle considère que le marché est capable de tout absorber même des produits qui ne sont pas naturellement recherchés par les acheteurs, si on fait plier la demande aux exigences de l'offre. Autrement dit, exploiter un marché existant. Cela a été le cas pendant de nombreuses années en Europe occidentale, aux États-Unis et jusqu'en 1996 dans les pays du Sud-Est asiatique. Et lorsqu'il y a des surcapacités dans un secteur, il n'est pas surprenant d'observer le recours à cette orientation vente par des entreprises qui souhaitent liquider leurs stocks.

3. La démarche orientation-client : cette démarche se décline en deux sous-démarches : la démarche réactive client et la démarche proactive client. La première a vu le jour au

moment où le courant de pensée de "management marketing" est, c'est-à-dire lorsque les marchés sont saturés et stagnants, ce qui implique la nécessité d'intégrer la dimension analyse et lui conférer une assise stratégique et légitime à toute action marketing. L'aspect réactif de la démarche est appelé ainsi par rapport à son caractère adaptatif aux attentes exprimées d'un marché existant. La dimension analyse prend alors toute son importance, oriente la politique du mix et décide de sa viabilité économique. Cette attitude, fondamentalement client, conduit à privilégier les préoccupations externes de fonctionnement (la satisfaction du client) parce que c'est là le meilleur moyen pour l'entreprise d'atteindre ses propres objectifs de rentabilité et/ou de croissance. Ce type de démarche marketing n'est évidemment praticable que dans une organisation où l'orientation-clients est dominante. La deuxième démarche est une stratégie construite, c'est-à-dire créer un marché réellement nouveau qui lui-même va créer ses propres conditions de croissance. Ce virage stratégique insiste sur la revalorisation de la recherche fondamentale à travers les innovations de ruptures. Le maintien d'un bon équilibre entre une démarche réactive et une démarche proactive est important et les règles prudentielles en matière d'allocation des ressources tendent à favoriser cet équilibre.

4. La démarche orientation-marché : la référence incontournable de l'orientation-marché est Webster (1994). Celle-ci implique que l'entreprise prenne en compte, dans son analyse, le rôle de toutes les parties prenantes, ce que Kotler et al. (2006) appellent le "marketing holiste". Ces parties prenantes sont, de près ou de loin, influencent la décision d'achat du client et font donc partie du marché entendu au sens large. Celui-ci est considéré comme un écosystème complexe et où la dimension culture doit être transmise à l'entreprise tout entière. L'approche orientée marché analyse systématiquement les attentes, les attitudes et les comportements des différents acteurs qui participent au marché et guide ensuite les actions entreprises en fonction des informations récoltées. L'étendue (la dissémination de ces informations dans l'organisation) et la qualité du système d'information marketing vont donc déterminer l'efficacité de la stratégie marketing. Cette orientation a le mérite de corriger les imperfections du marketing traditionnel et de montrer la complexité des marchés mondiaux.

Vandercammen (2006), compare l'optique production, produit, vente et marketing à travers 17 critères internes à l'organisation et externes à l'environnement de l'organisation dans le tableau ci-après. Bien que chaque optique possède ses propres limites et que l'optique

marketing soit presque dominante dans le monde de l'entreprise actuellement, l'auteur ressort avec l'idée selon laquelle les optiques traditionnelles, comme l'optique production et l'optique produit n'ont pas disparues et existent même dans certaines secteurs d'activités.

Tableau 1. Comparaison entre l'optique production, produit, vente et marketing

	Optique production	Optique produit	Optique ventes	Optique marketing
Priorité	Aux impératifs de production	A la qualité des produits	Aux techniques de pub, de promotion et à la force de vente	Aux consommateurs
Choix du consommateur	Sélection sur base du prix et de la disponibilité	Sélection sur base de la meilleure performance	Sélection sur base de la pression marketing	Sélection sur base de la valeur apportée
Gamme de produits	Etroite	Etroite	Etroite	Plus large
Organisation	Centralisée et focalisée sur l'accroissement de la capacité de la production	Centralisée et consacrée à l'amélioration du produit	Centralisée pour la pub et la promotion, décentralisée pour la force de vente	Décentralisée
Objectifs	Analyse de phénomènes internes	Améliorer la qualité de production	Faire acheter	Analyse de phénomènes internes
Recherche	Orientée vers les techniques	Orientée vers les techniques	Orientée vers la pub et la promotion	Orientée vers le marché
Objectifs financiers	Axés sur les coûts	Recherche de qualité et équilibre entre les coûts et la recherche	Axés sur les bénéfices tirés du volume de vente	Moins axés sur les coûts et bénéfices tirés de la satisfaction du client
Développement de nouveaux produits	Sur base des améliorations techniques	Sur base des améliorations techniques	Rare, il s'agit de faire vendre les produits existants	Sur base des désirs des consommateurs
Conception des produits	Définis par leurs performances et leur utilisation	Définis par leurs performances	Rare, il s'agit de faire vendre les produits existants	Définis par leur style et leur aspect
Fabrication	Rigide	Rigide mais adapte aux améliorations techniques	Rigide	flexible
Conditionnement	Considéré comme moyen de protection	Considéré comme moyen de protection	Considéré comme outil de vente	Considéré comme outil de vente

Image de marque	Positionnement par rapport aux performances techniques	Confiance absolue en la pureté et l'immutabilité du produit ou du service	L'image de marque doit faire accepter par le marché le produit proposé	Positionnement par rapport à la perception des utilisateurs
Autres fonctions de l'entreprise	Les comptables et financiers sont intéressés en premier lieu par les impératifs de production	Les comptables et financiers sont intéressés en premier lieu par les innovations	Les comptables et financiers sont intéressés en premier lieu par les dépenses et recettes liées aux ventes	Les comptables et financiers obéissent aux impératifs marketing
Développement	Satisfaire la demande en augmentant la production	Améliorer l'offre de produits (qualité)	Augmenter les ventes	Analyser les besoins
Caractéristiques du marché	Demande massive et peu fortunée. Extension de marché exige une diminution substantielle du prix	Centrée sur l'offre. Le produit est de qualité, le marché doit être en mesure de l'apprécier	Centrée sur l'offre. Le marché doit acheter les produits proposés	Marché segmenté et ciblé
Limites	Banalisation des produits et absence de perception des demandes des consommateurs	Myopie (absence de perception des décalages entre les produits et les attentes du marché) et disparition des produits faute d'un nombre d'acheteurs suffisants	Destruction du marché car le client ne trouve pas l'offre de l'entreprise satisfaisante et a l'impression d'avoir été berné par les techniques de persuasion développées	Concentrer les efforts de l'entreprise sur les besoins exprimés (et non réels) peut être contreproductif
Secteurs d'activités	Pays en voie de développement, sociétés de services, laboratoires d'analyse médicales, professions libérales	Secteurs artistiques et culturels, organisme charitables, organismes à but non lucratif, secteur technologie dominante	Partis politiques, entreprises à vente unique, biens de consommation, biens industriels, biens d'investissement, services	Tous secteurs (biens de consommation, biens industriels, biens d'investissement, services)

Selon Drucker (1975) théoriquement, la démarche marketing doit conduire à un client qui est prêt à acheter. Tout ce qu'il y a lieu de faire est de rendre le produit disponible. Selon Lambin et De Moerloose (op.cit.), une démarche marketing complète comprend trois dimensions : une composante action (la conquête des marchés), une composante analyse (la compréhension des marchés) et une composante culture (une philosophie de gestion).

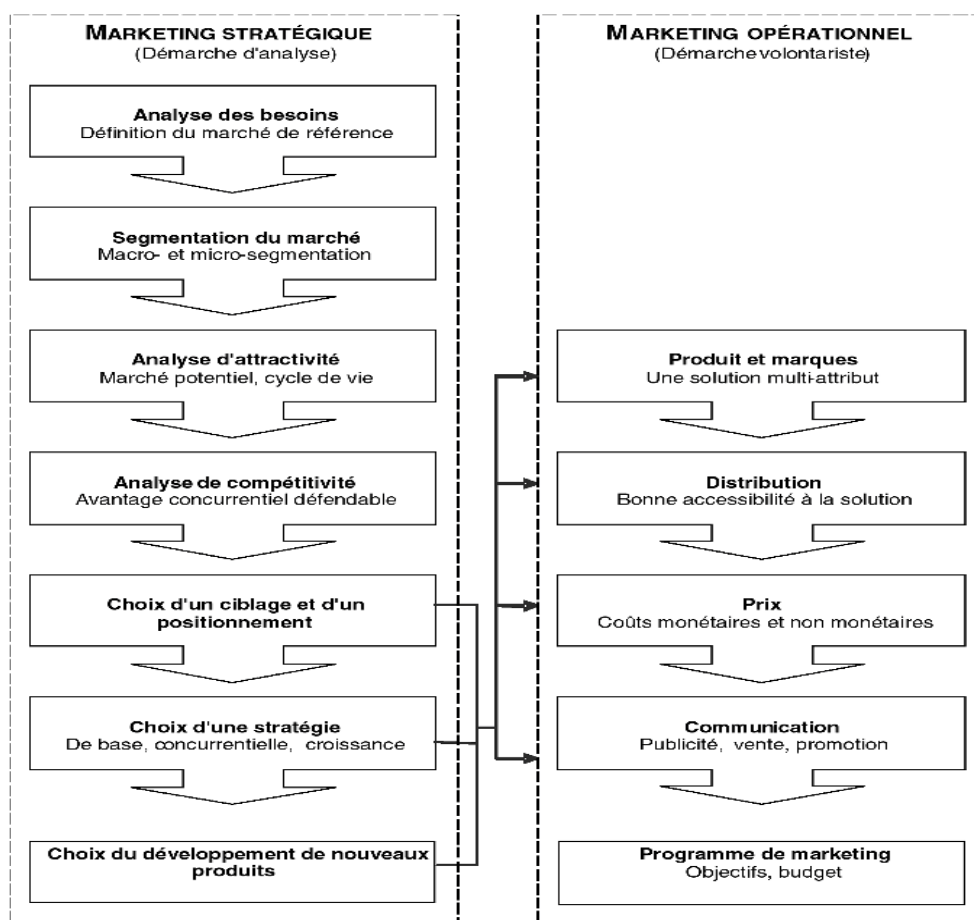
Tableau 2. Les trois composantes d'une démarche marketing

Composantes	Orientation	Activités	Lieu dans l'organisation
Action	La conquête des marchés	Les méthodes de vente	Le département vente
Analyse	La compréhension des marchés	Les méthodes d'analyse et de décision	Le département marketing ou stratégie
Culture	Une philosophie de gestion	Les orientations de la pensée	La direction générale

Source : Lambin et De Moerloose, op.cit., p. 08.

L'idéologie à la base de la démarche marketing trouve sa légitimité, d'une part, dans les fondements idéologiques de l'économie de marché qui débouchent sur une philosophie d'action valable pour toute organisation, et d'autre part, sur le paradigme du marketing management des années cinquante (Lambin, 1986). Concrètement, la démarche marketing implique une double logique : stratégique et opérationnelle, comme l'illustre la figure 3

Figure 3. Les deux visages du marketing



Source : Idem, p. 21.

La démarche stratégique du marketing implique que l'analyse des besoins du consommateur est la priorité principale de toute l'activité de l'organisation qui débouche sur une stratégie attractive et compétitive orientée, dans une perspective opérationnelle, vers des segments de marché cibles à travers un positionnement et renforcée par une pression du marketing mix.

Le tableau 3 synthétise le rôle historique de l'entreprise dans chaque optique par rapport aux trois dimensions de la démarche marketing. On y remarque également que la démarche orientée marché est la démarche complète, tandis que les autres prévalent une dimension sur l'autre.

Tableau 3. L'évolution du rôle de la démarche marketing

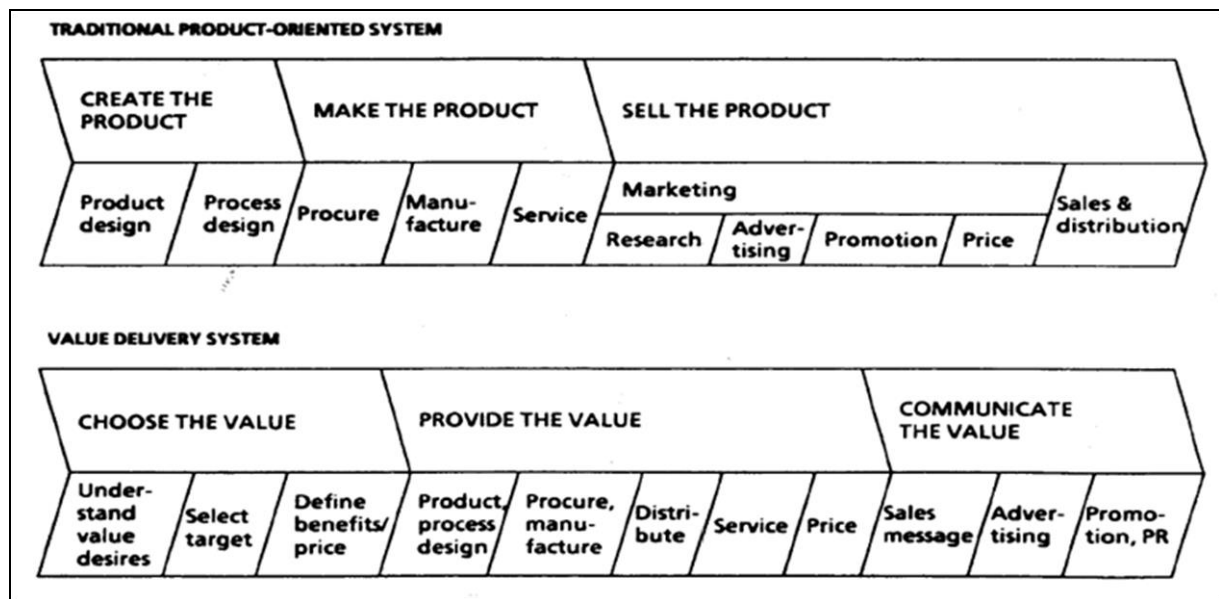
La démarche marketing en pratique	La démarche marketing en théorie			Rôle prioritaire
	Action	Analyse	Culture	
Marketing passif	-	-	-	L'entreprise a une orientation-produit et est centrée sur ses problèmes internes (inside-in)
Marketing opérationnel	Oui	-	-	L'entreprise a une orientation-ventes et est centrée sur l'objectif du faire savoir et du faire valoir (inside-out)
Marketing stratégique	Oui	Oui	-	L'entreprise est orientée-client et regarde ses activités sous l'angle des clients (outside-in)
Market-driven management	Oui	Oui	Oui	L'entreprise est orientée marché et dialogue avec tous les acteurs actifs sur le marché

Source : Idem, p. 29

Kotler et al. (op.cit.) stipulent que la démarche marketing est une chaîne de valeur, et que l'entreprise crée de la valeur pour le client. Dans cette perspective, la valeur est l'évaluation globale, faite par le consommateur, de l'utilité d'un produit basée sur la perception de ce qui est reçu et de ce qui est donné (Zeithaml 1988). La valeur pour le client découle d'un ratio entre les bénéfices et les sacrifices perçus liés à sa consommation (Aurier et al, 2004). La figure 6 présente cette démarche. Le marketing intervient alors à tous niveaux de la chaîne de

création de valeur : le choix de la valeur est déterminé par le marketing stratégique qui va segmenter le marché, déterminer la clientèle cible et définir son positionnement. Une fois ces choix définis, on s'introduit dans la première phase du marketing tactique pour délivrer la valeur à travers le produit, le prix et la distribution. En dernier lieu, le marketing opérationnel doit communiquer la valeur aux marchés-cibles par des efforts communicationnels. La démarche marketing se trouve ainsi dans une succession de décisions concernant le choix, la délivrance et la communication de valeur.

Figure 4. Système de livraison de valeur



Source : Lanning M.J. et Michaels E.J. 1988, p. 12. Accessible en ligne à :

<http://www.dpvgroup.com/wp-content/uploads/2009/11/1988-A-Business-is-a-VDS-McK-Staff-Ppr.pdf>

Toutefois, la légitimité même de la démarche commerciale est parfois remise en cause par les citoyens (Capelli et Sabadie, 2007). Face à ces phénomènes de rejet, le marketing tente de se réinventer en faisant participer ses clients. On passe alors à la création de valeur avec le client.

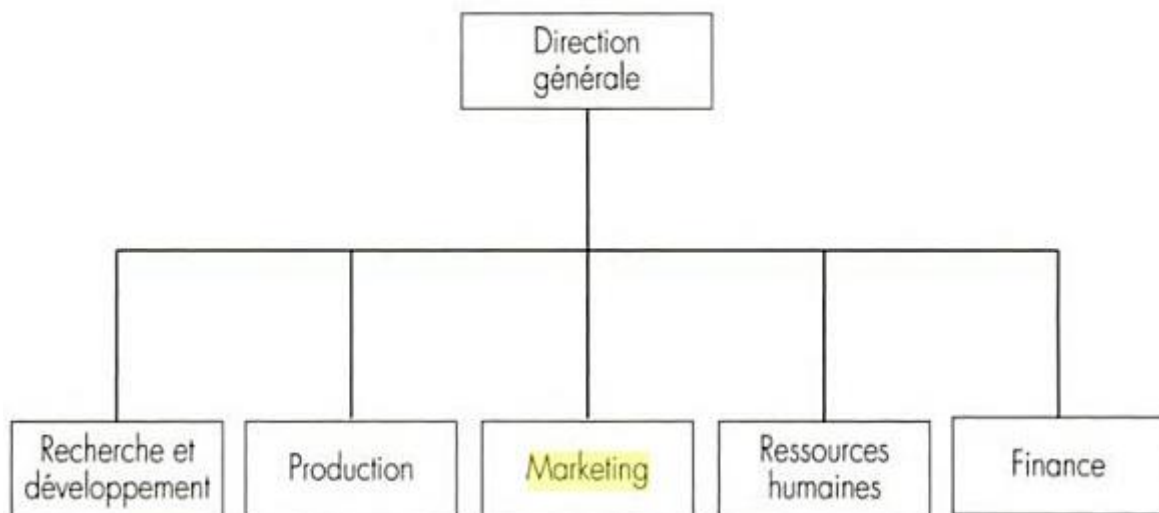
Section 4. L'organisation interne de la fonction marketing

Les structures organisationnelles des entreprises sont multiples. Elles traduisent la philosophie de l'entreprise. Il convient de définir judicieusement 1) la position hiérarchique ; 2) les attributions de la fonction marketing avant de choisir 3) l'organisation interne du service marketing (Mayrhofer, 2006, p. 16-20 ; Vadercammen, op.cit., p. 31-34)

La position du marketing dans l'entreprise

Dans la plupart des entreprises, la fonction marketing est placée hiérarchiquement au même niveau que les autres grandes fonctions (R&D, production, ressources humaines, finances, etc.)

Figure 5. La position du marketing dans l'entreprise



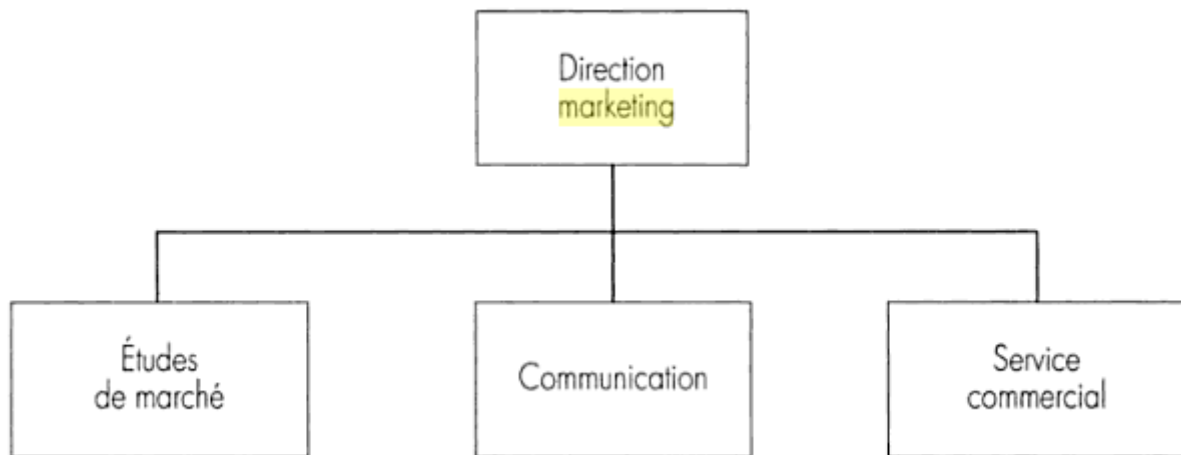
Source : Mayrhofer, op.cit., p. 16.

L'organisation d'un service marketing

Le service marketing est chargé d'élaborer, d'exécuter et de contrôler les plans marketing de l'entreprise. Il peut être structuré par fonctions, par chefs de produits et/ou par chef de marché

L'organisation par fonctions : dans une organisation par fonctions, chaque cellule est spécialisée dans un domaine précis du marketing et chaque responsable relève directement du directeur marketing. L'organisation par fonctions permet généralement un niveau technique adéquat dans chaque domaine, mais la coordination peut être difficile. L'organisation par fonctions est la plus simple et la mieux adaptée aux PME où les activités marketing sont limitées. Elle est également fréquente dans les grandes entreprises industrielles et dans les services

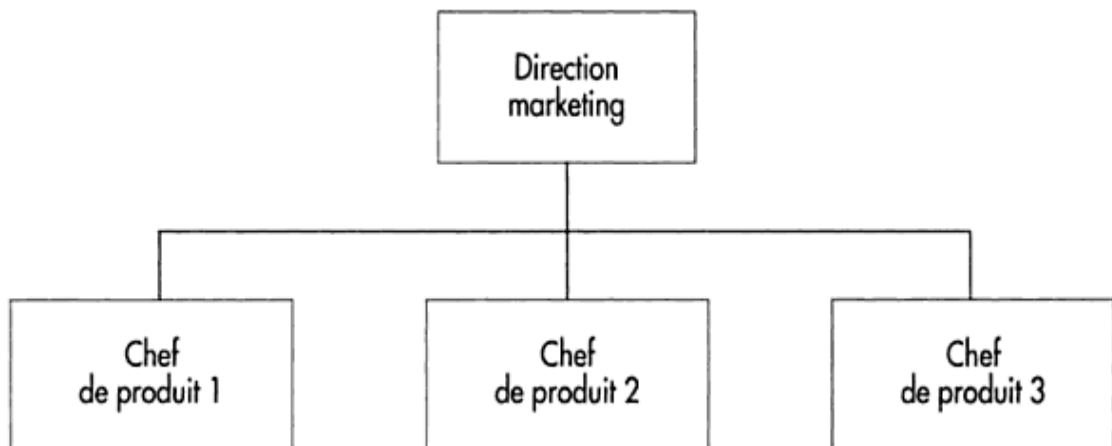
Figure 6. Exemple d'une organisation par fonctions



Source : Idem, p. 18

L'organisation par chefs de produits : l'organisation par chefs de produits ou de marques implique la désignation de responsables marketing par produit ou par marque dont les tâches peuvent être en fonction des différentes lignes de produits fabriqués. Elle s'impose lorsque l'entreprise commercialise un nombre important de produits ou de marques. Elle est essentiellement utilisée dans les sociétés de biens de grande consommation.

Figure 7. Exemple d'une organisation par chefs de produits



Source : Idem, p. 18

L'organisation par chefs de marché : L'organisation par chefs de marché désigne la nomination de responsables marketing par marché. Elle est adoptée lorsque les produits proposés par l'entreprise sont peu nombreux ou peu différents les uns des autres, mais que les marchés auxquels ils s'adressent sont hétérogènes et que les stratégies sont formulées en

fonction de ces différents segments. Les chefs de marché peuvent être responsables d'un secteur d'activité, d'un secteur géographique ou d'un segment de marché.

Figure 8. Exemple d'une organisation par chefs de marché



Source : Idem, p. 19

L'organisation par territoire : la division géographique influence l'organisation du département marketing. Cette structure est adaptée à l'entreprise qui propose ses services à des clientèles relativement homogènes dans différentes régions ou pays. Les responsables régionaux sont autonomes dans leurs modes d'organisation des opérations mais peuvent s'appuyer sur des services spécialisés (publicité, développement de nouveaux produits, étude de marché)

Figure 9. Exemple d'une organisation par territoire



Source : Vandercammen, op.cit., p. 32.

L'organisation matricielle : l'organisation matricielle implique la mise en place simultanée de responsables fonctionnels, chefs de produits et/ou de chefs de marché. Les chefs de produits (chefs de marché) ont l'entière responsabilité de leur produit (marché) et utilisent les compétences des responsables fonctionnels qui sont spécialisés dans un domaine du marketing. Ce type d'organisation est fréquemment adopté dans les grandes entreprises multinationales

Figure 10. Exemple d'une organisation matricielle



Source : Mayrhofer, op.cit., p. 19

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE MARKETING

Introduction

Le terme "stratégie" vient des mots grecs "stratos" (armée) et "agos" (je conduis), reflétant une origine militaire (Mayrhofer, 2007). Sur le plan économique, la stratégie émerge seulement au milieu du XXe siècle, en raison de la domination du modèle walrassien et de la concurrence parfaite, qui ignorent les intentions des dirigeants et entrepreneurs (Magakian et Payaud, 2007).

Depuis les années 1970, le marketing a fortement influencé la réflexion stratégique des entreprises, les poussant à adopter une approche rigoureuse de leurs marchés (Belbès, 1995). Cette approche se manifeste par différents critères de décision, qui peuvent être :

1. Logiques et calculés (modèles mathématiques),
2. Empiriques ou opportunistes,
3. Intuitifs, basés sur le jugement d'un dirigeant plutôt que sur une logique de marché (Croué, 2003).

Section 1. Le concept de stratégie : le modèle des dix écoles de pensée

Il n'existe aucune définition universelle de la stratégie, ce qui rend difficile la délimitation de son champ d'étude et de sa pratique. Les questions fondamentales – Comment définir la stratégie ? Qu'est-ce qui est stratégique ? Comment "faire" de la stratégie ? – restent sans réponses claires, malgré de nombreuses tentatives académiques pour les circonscrire (Loilier et Tellier, 2007).

Mintzberg et al. 1999) illustrent cette complexité en recensant dix écoles de pensée distinctes, chacune proposant une approche différente pour conceptualiser la stratégie :

1. l'école de la conception ;
2. l'école de la planification ;
3. l'école du positionnement ;
4. l'école entrepreneuriale ;
5. l'école cognitive ;
6. l'école de l'apprentissage ;
7. l'école du pouvoir ou politique ;
8. l'école culturelle ;
9. l'école environnementale ;
10. l'école de la configuration

L'école de la conception : Cette école, aussi appelée école du projet, école de la créativité ou école du design, considère la formation de la stratégie comme un processus de conception rationnelle. Son principe fondamental repose sur l'adéquation entre :

- Forces & faiblesses internes (ressources, compétences)
- Opportunités & menaces externes (analyse SWOT).

L'école de la planification stratégique : considère la formation de la stratégie comme un processus formel, structuré et décomposé en étapes précises, soutenu par des outils comme les objectifs, budgets et plans. Elle s'appuie sur les fondements de l'école de la conception, mais y ajoute une dimension procédurale rigoureuse. Le rôle central du processus est confié à l'équipe de planification plutôt qu'aux dirigeants. Apparue dans les années 1960-1970, cette école, bien qu'ayant connu un déclin dans les années 1980, continue d'exercer une influence notable.

L'école du positionnement : considère la stratégie comme un processus analytique basé sur l'étude de l'industrie et de la concurrence, en vue de choisir un positionnement optimal sur le marché, souvent en termes de produits ou de segments. Popularisée dans les années 1980 grâce aux travaux de Michael Porter, elle s'inspire aussi de la pensée stratégique militaire, notamment de Sun Tzu. Elle réduit la stratégie à des positions génériques identifiées par des analyses rigoureuses. Les planificateurs deviennent des analystes, ce qui profite particulièrement aux consultants et universitaires. Cette école a généré une littérature abondante et influente, notamment sur les groupes stratégiques, la chaîne de valeur et la théorie des jeux.

L'école entrepreneuriale : conçoit la stratégie comme un processus visionnaire centré sur l'intuition du dirigeant. Contrairement aux approches analytiques ou planifiées, elle privilégie des visions floues et inspirantes plutôt que des plans précis. La stratégie y est souvent exprimée à travers des métaphores, adaptées aux start-ups, aux marchés de niche ou aux entreprises à capitaux privés. Cette école met en avant le rôle clé du leadership individuel et se relie également au concept d'intrapreneuriat.

L'école cognitive : considère la stratégie comme un processus mental, se concentrant sur la manière dont les décideurs élaborent leurs choix stratégiques à partir de modèles mentaux, de schémas ou de cartes cognitives. Depuis les années 1980, les recherches ont exploré les biais cognitifs et le traitement de l'information dans la prise de décision stratégique. Une branche de cette école adopte une approche interprétative, où la stratégie est construite de manière créative plutôt que perçue objectivement, mettant en avant le rôle de la perception et de l'interprétation individuelle.

L'école de l'apprentissage : conçoit la stratégie comme un processus émergent, évoluant progressivement à travers l'expérience et les décisions prises à tous les niveaux de l'organisation. Elle s'oppose aux approches normatives, en valorisant l'incrémentalisme, la prise de risque, et l'idée que l'action précède parfois la réflexion. La stratégie n'est plus l'apanage de la direction, mais résulte d'un apprentissage collectif dans une organisation apprenante, où formulation et mise en œuvre sont étroitement liées.

L'école politique ou du pouvoir : voit la stratégie comme un processus de négociation et de pouvoir. Elle distingue deux formes de pouvoir : en interne, la stratégie résulte de jeux politiques entre acteurs de l'entreprise, fondés sur la persuasion et la confrontation ; en externe, elle repose sur l'influence exercée par l'entreprise dans ses relations avec d'autres

organisations (alliances, partenariats, réseaux) pour promouvoir des stratégies collectives à son avantage. C'est une approche alternative, moins développée mais pertinente dans certains contextes.

L'école culturelle : considère la stratégie comme un processus collectif influencé par la culture organisationnelle. Bien que peu développée, cette approche met l'accent sur la manière dont la culture façonne les comportements, notamment les résistances au changement stratégique. Elle a gagné en importance après l'observation du succès du management japonais dans les années 1980, révélant que l'avantage stratégique peut découler de facteurs culturels profonds, uniques et difficilement imitables.

L'école environnementale : cette école voit la formation de la stratégie comme un processus réactif. L'école environnementale mérite que l'on y prête attention pour l'éclairage qu'elle apporte sur les exigences liées à l'environnement. Ce courant englobe la théorie de la contingence, qui examine les réponses que l'on attend des sociétés confrontées à des conditions environnementales particulières.

L'école de la configuration : voit la stratégie comme un processus de transformation. Elle repose sur deux approches complémentaires : une approche descriptive, qui considère l'entreprise comme une configuration stable de caractéristiques intégrant les concepts des autres écoles selon le contexte ; et une approche normative, orientée vers la transformation radicale d'une configuration à une autre. Cette école met l'accent sur les phases de stabilité entrecoupées de changements profonds, et a influencé à la fois la recherche académique et les pratiques de conseil stratégique.

SECTION 2. LES OUTILS DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

2.1. Les matrices de diagnostic stratégique

On peut distinguer deux types d'approches : Les approches centrées sur l'optimisation du portefeuille d'activités (illustrées par la matrice BCG) ; les approches axées sur le choix et le ciblage des marchés (comme le modèle McKinsey). Ces deux orientations reflètent des focalisations stratégiques différentes :

- La première privilégie une gestion interne des ressources et activités
- La seconde s'intéresse davantage au positionnement externe sur les marchés

a) La matrice BCG

Ce modèle aide à décider du développement, du maintien ou de l'abandon d'une activité en fonction de deux critères clés :

> **Taux de croissance du marché** mesure la croissance annuelle (actuelle ou prévisionnelle), de préférence en valeur.

Interprétation :

Un taux élevé incite à investir ou maintenir l'activité.

Un taux faible peut justifier son abandon.

Référentiels d'analyse :

Comparaison avec la croissance mondiale (ex : PNB mondial ~2%).

Benchmark par rapport à la croissance sectorielle moyenne des marchés ciblés.

Exemple : Une croissance de 5% est attractive si l'économie mondiale progresse à 2%, mais moins si elle croît à 8%.

> **La part de marché relative** mesure la compétitivité d'une entreprise en comparant sa part de marché à celle du concurrent le plus dominant. Une valeur de 1 indique une position de co-leadership sur le marché.

Part de marché relative (PMR)% = (PM de l'entreprise / PM du leader) x 100

Interprétation des Valeurs

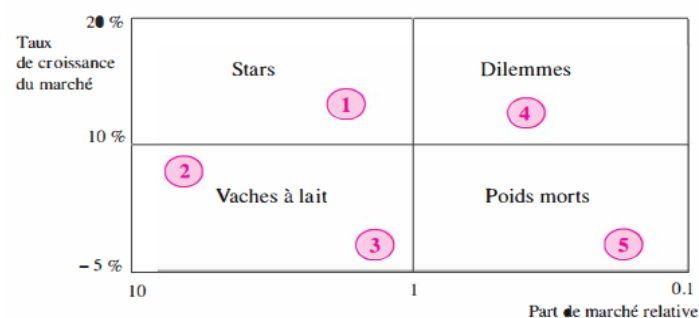
= 1 : Co-leadership (l'entreprise a une part égale au leader).

> 1 : Position dominante (l'entreprise dépasse le leader, cas rare).

< 1 : Position challenger ou suiveuse (l'entreprise est moins influente que le leader).

L'analyse stratégique distingue quatre catégories d'activités principales

Figure 11. Représentation graphique du modèle BCG



> **Activités Dilemmes** (N°4) : Position fragile sur marché prometteur

- Caractéristiques : Marché à forte croissance ; part de marché faible (entreprise peu compétitive)
- Choix crucial à faire : Soit investir lourdement pour gagner des parts de marché (et devenir une star) ; Soit abandonner l'activité (si le rattrapage semble impossible)
- Particularité : Activités très consommatrices de cash (nécessitent des fonds sans garantie de succès)

> **Activités Stars** (N°1) : Position forte sur marché porteur

- Caractéristiques : Leader sur un marché en croissance rapide
- Stratégie : Investir pour maintenir la position tant que la croissance persiste
- Évolution : Deviennent des vaches à lait quand le marché mature
- Paradoxe : Rentables mais gourmandes en capitaux (besoin continu d'investissement)

> **Vaches à lait** (Cash Cows) (N° 2 et 3) : Le moteur financier de l'entreprise

- Position idéale : Leader sur un marché mature (croissance faible/stagnante) ; Concurrentiel sans besoin d'investissements lourds
- Rôle stratégique : Générateur de trésorerie (Finance le développement des Stars et Dilemmes ; Permet de rembourser les dettes ou verser des dividendes)
- Gestion recommandée : Optimiser les coûts (rentabilité max) ; Limiter les investissements au strict nécessaire ; Maintenir la position dominante

> **Poids morts (Dogs)** (N°5) dont la situation caractéristique : Part de marché faible (< 1 en part relative) ; marché stagnant ou en déclin

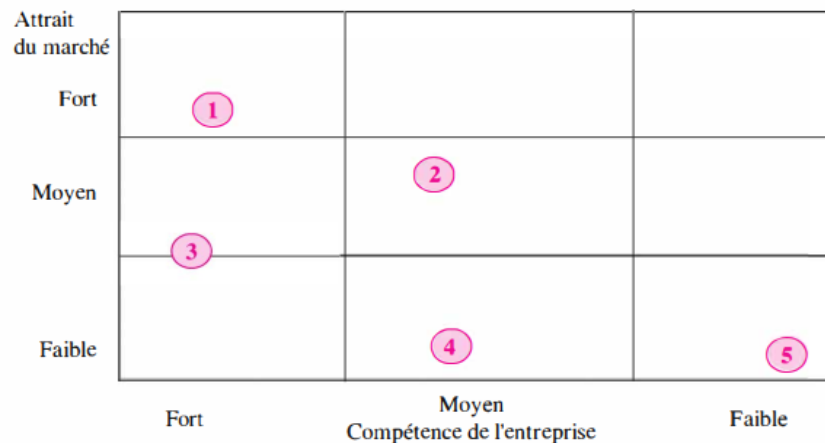
- Analyse stratégique : à abandonner (selon la théorie BCG classique) ; ne justifient pas d'investissements supplémentaires
- Nuance pratique : Maintenir temporairement si elles génèrent encore de la marge (malgré leur faible performance) ou ont des synergies avec d'autres activités qui servent de "produits d'appel"

b) La matrice McKinsey

Cette matrice constitue un outil d'analyse stratégique des portefeuilles d'activités. Son objectif principal est de faciliter les décisions d'allocation des ressources entre différentes activités et marchés potentiels.

- Fonction : analyse comparative des activités d'un portefeuille ; aide à la prise de décision (développement/maintien/abandon)
- Structure clé : évaluation basée sur deux critères fondamentaux : attractivité du marché (croissance, potentiel) ; position concurrentielle (part de marché, avantages compétitifs)
- Valeur ajoutée : permet de prioriser les investissements entre plusieurs options stratégiques ; Offre une vision synthétique pour arbitrer ressources et efforts

Figure 12. Représentation graphique du modèle McKinsey



Source : Kruger et al., p.137

Interprétation des 9 Cases

- Haut à gauche (Attrait fort + Compétences fortes) → Activités stars (très rentables, à développer en priorité).
- Centre (Attrait moyen + Compétences moyennes) → Activités à optimiser ou repositionner.
- Bas à droite (Attrait faible + Compétences faibles) → Poids morts (peu rentables, à abandonner ou restructurer).
- Règle d'Or : Plus une activité se situe dans une case "haute et à gauche", plus elle est (ou sera) rentable.

Le modèle SWOT

Le SWOT (ou FFOM en français) est un outil de diagnostic stratégique croisant 2 dimensions:

Tableau 4. Une approche simplifiée du modèle SWOT

	Positif	Négatif
Interne concerne l'entreprise elle-même	Forces (Strenghts)	Faiblesses (Weaknesses)
Externe concerne l'environnement de l'entreprise	Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)

Source : fait par nos soins

Forces : Atouts internes créant un avantage concurrentiel, ex. Marque reconnue, brevet, expertise unique

Faiblesses : Limites internes freinant la performance, ex. Coûts élevés, dépendance à un fournisseur

Opportunités : Facteurs externes exploitables pour croître, ex. Nouvelle régulation favorable, marché en expansion

Menaces : Risques externes pouvant nuire à l'entreprise, ex. Concurrence accrue, crise économique

➤ Application Stratégique

Croiser les éléments pour définir des axes d'action :

SO (Forces + Opportunités) : Stratégies offensives

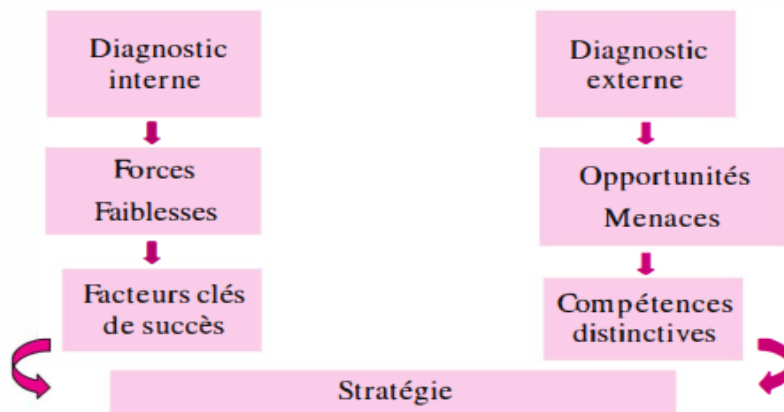
ST (Forces + Menaces) : Parade aux risques

WO (Faiblesses + Opportunités) : Investissements ciblés

WT (Faiblesses + Menaces) : Protection ou retrait

➤ Prioriser les enjeux : focus sur les forces exploitables et les menaces critiques.

Figure 13. Démarche générale du diagnostic SWOT



Source : idem, p. 139

Un élément est interne (force ou faiblesse) si l'entreprise peut le modifier, et externe (opportunité ou menace) si elle ne le peut pas. Dans une analyse SWOT, il faut être sélectif et retenir seulement 4 à 5 éléments clés par catégorie. Les premières recommandations stratégiques en découlent, centrées sur les compétences distinctives et les facteurs clés de succès, eux aussi limités à cinq points maximum.

LES CINQ FORCES CONCURRENTIELLES DE PORTER

L'analyse de Porter, relevant du diagnostic externe, aide à identifier les marchés attractifs et oriente la stratégie pour agir sur certaines forces concurrentielles. Son principal intérêt est de considérer l'intensité concurrentielle comme dépendante de la structure du marché, et non simplement du nombre de concurrents.

a) Les concurrents du secteur

Cette force de Porter mesure l'intensité de la rivalité entre concurrents déjà présents sur un marché. Elle dépend de la part de marché relative et de facteurs comme le nombre, la puissance et la diversité des concurrents, ainsi que l'attrait et les perspectives du marché. Plus la concurrence est forte, moins le marché est attractif.

b) Les clients et leur force de négociation

Le pouvoir de négociation des clients dépend de leur nombre et de leur poids dans le chiffre d'affaires. Plus ils sont concentrés et influents, plus ils peuvent imposer leurs conditions, affectant ainsi la rentabilité du marché.

c) Les fournisseurs et leur force de négociation

Le pouvoir des fournisseurs dépend de leur savoir-faire, de leur importance dans les coûts de production et de la difficulté à les remplacer. Plus ils sont concentrés et reconnus, plus ils peuvent imposer leurs conditions. Un marché éclaté de fournisseurs réduit leur pouvoir de négociation.

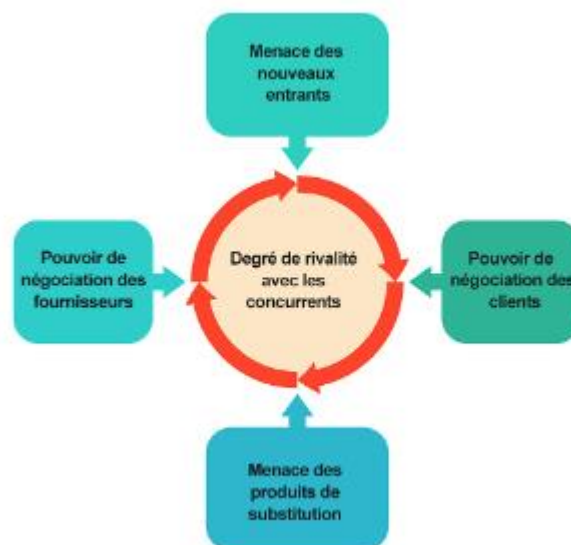
d) Les produits de substitution

Les produits de substitution répondent aux mêmes besoins avec une technologie différente. Ils représentent une menace s'ils offrent un meilleur rapport coût-efficacité. Leur développement dépend des évolutions technologiques, de la demande et des coûts. Une veille technologique et concurrentielle est essentielle pour anticiper ce risque.

e) Les entrants potentiels

La menace des nouveaux entrants dépend des barrières à l'entrée, comme le coût d'investissement, la R&D, la publicité, les brevets, les barrières culturelles ou la réaction des acteurs établis. Plus ces barrières sont élevées, plus l'accès au marché est difficile pour de nouveaux concurrents.

Figure 14. Modélisation des cinq forces concurrentielles selon Porter



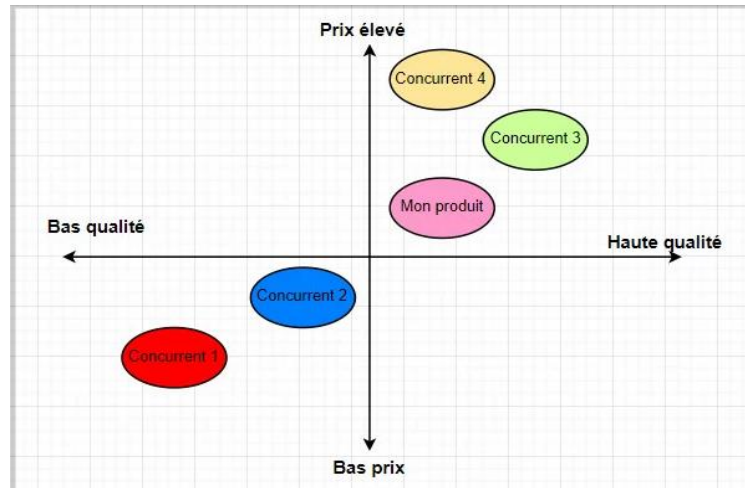
Source : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/5-forces-de-porter-analyse-concurrence/>

Le mapping (les cartes perceptuelles de positionnement)

Les cartes perceptuelles sont des outils visuels clés du positionnement. Elles mettent en lumière les critères essentiels d'évaluation des produits par les clients, permettent d'identifier les concurrents directs et de repérer des opportunités de repositionnement.

Les cartes perceptuelles doivent être utilisées avec précaution, car le choix des axes est subjectif. De plus, en réduisant les attentes des consommateurs à deux dimensions, elles peuvent simplifier excessivement la réalité.

Figure 15. Modélisation d'une carte perceptuelle



Source : <https://gitmind.com/fr/mapping-concurrentiel.html>

Un bon positionnement doit être :

- Clair : compréhensible en une phrase simple ;
- Attractif : en phase avec les attentes majeures des clients ;
- Crédible : cohérent avec l'image de la marque ;
- Différent : offrir une réponse nouvelle, sauf en cas de stratégie "me too" ;
- Profitable : générer des bénéfices durables ;
- Pérenne : stable dans le temps pour s'ancrer dans l'esprit du consommateur.

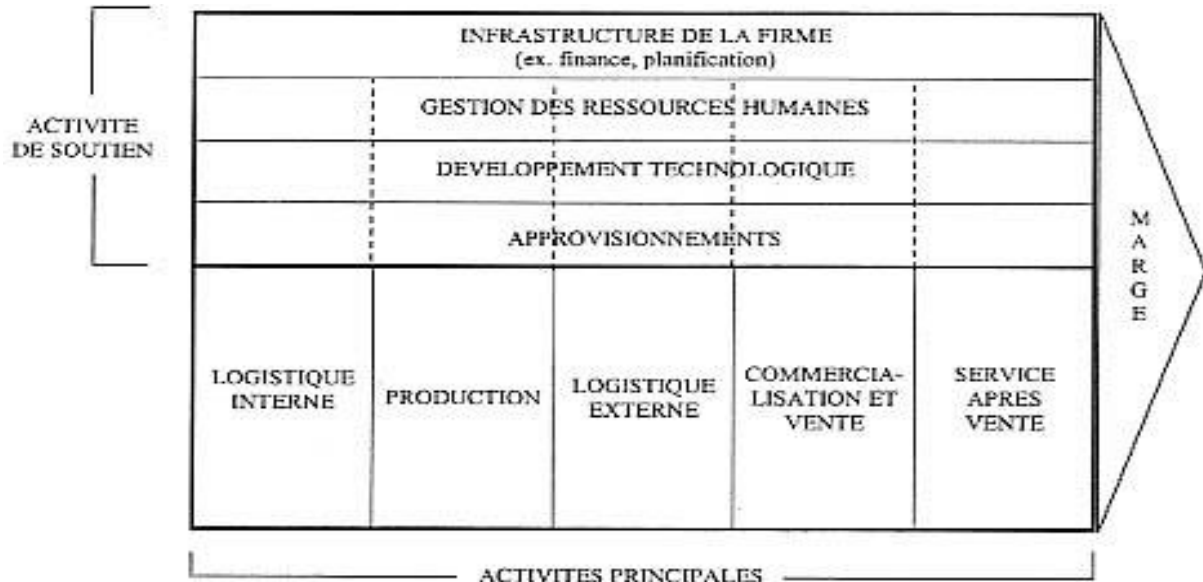
Le modèle de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur, développée par Porter (1986, 1997), est un outil d'analyse interne permettant d'identifier les sources d'avantage concurrentiel d'une organisation (Brulhart, 2009 ; Demil et al., op.cit.). Elle regroupe les principales caractéristiques stratégiques menant à cet avantage (Briol, 2008). Porter conçoit l'entreprise comme un ensemble d'activités liées à la conception, la production et la distribution d'une offre commerciale (Brulhart, op.cit.). La chaîne de valeur représente ces activités pour analyser le fonctionnement de l'entreprise sur son marché (Mathé, 2010) et comprendre l'organisation de la production de biens et services (Berland et De Rongé, 2013).

La figure 16 présente la chaîne de valeur de Porter, divisée en activités primaires et activités de support. Ce modèle stratégique comprend neuf activités génériques, applicables à toutes les

entreprises (Briol, op.cit.). Bien que cette figure en illustre le principe, elle n'est qu'un exemple, car les chaînes de valeur varient selon le secteur d'activité et l'entreprise (Brulhart, op.cit.). Ainsi, leur structure diffère d'un domaine à l'autre et d'une organisation à l'autre.

Figure 16. Représentation de la chaîne de valeur de Porter



Source : Briol, op.cit., p. 31

La chaîne de valeur distingue deux types d'activités :

- Les activités primaires (ou principales), directement liées à la production et à la distribution des produits/services, créant de la valeur pour le client : logistique amont (réception, stockage, manutention...) ; production (processus de transformation, planification des moyens de production, ordonnancement, emballage...) ; logistique aval (collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients...) ; commercialisation et vente (marketing, force de vente, publicité...) et les services (fourniture de services visant à accroître la valeur du produit (installation, formation, SAV...))
- Les activités de support (secondaires), transversales et indirectes, qui facilitent le fonctionnement des opérations sans intervenir directement dans la production : approvisionnement (achat des actifs, des matières premières et des produits intermédiaires...) ; développement technologique (recherche et développement...) ; gestion des ressources humaines (recrutement, intégration, formation, rémunération...) et infrastructure de la firme (direction générale, comptabilité, contrôle de gestion, gestion de trésorerie.).

L'interaction entre ces activités explique la formation de la marge bénéficiaire de l'entreprise (Berland et De Rongé, op.cit) et l'identification des compétences distinctives qui fondent la performance économique de l'entreprise.

L'importance des activités dans la chaîne de valeur varie selon les secteurs :

- Pour un distributeur, la logistique (interne/externe) et les approvisionnements sont stratégiques.
- Pour une entreprise de conseil, la production de services et les services associés sont déterminants.

Ainsi, les activités clés pour obtenir un avantage concurrentiel dépendent du domaine d'activité (Demil et al., op.cit.).

Le modèle de la chaîne de valeur répond à la nécessité pour toute entreprise de créer une marge en fournissant aux clients une valeur supérieure aux coûts engagés (Briol, op.cit.). Cette approche permet de développer un avantage concurrentiel durable, qui peut se manifester par :

- Une offre à moindre coût ;
- Une offre à plus forte valeur ajoutée.

Porter (op.cit.) définit la valeur comme le prix qu'un client est prêt à payer pour un bien ou service. La robustesse de cet avantage concurrentiel repose sur :

- L'optimisation de chaque maillon de la chaîne ;
- La coordination efficace des activités internes ;
- L'harmonisation des enchaînements entre les différentes étapes.

Chaque fonction de la chaîne mobilise des compétences spécifiques (Brulhart, op.cit.), tandis que le modèle met en lumière (Mathé, op.cit.):

- L'importance de la valeur apportée au marché ;
- La séquence des activités ;
- Le contrôle des coûts.

Section 3. Les choix et les options stratégiques

Après avoir analysé son activité (via la chaîne de valeur) et son environnement (grâce à la matrice SWOT), l'entreprise peut définir ses choix stratégiques. Ces choix reflètent ses

objectifs de développement (Dhénin et Berry, 2004). Pour les formaliser, l'entreprise s'appuie sur (Magakian et Payaud, op.cit.):

- Des schémas directeurs (pour structurer sa vision)
- Des options stratégiques (cadres de modélisation de sa stratégie)

En bref : Analyse → Objectifs → Modélisation stratégique.

3.1.Stratégies de croissance

Une entreprise qui adopte une stratégie de croissance cherche à conquérir de nouveaux marchés ou à augmenter ses ventes en intensifiant sa prospection. Selon la matrice **d'Ansoff** (1968), quatre options stratégiques s'offrent à elle, basées sur le couple produit/marché : pénétration de marché, développement de marché, développement de produits et diversification. Ces stratégies ne sont pas exclusives et peuvent être combinées (**Hommel**, 2004), mais leur choix doit tenir compte du contexte stratégique de l'entreprise. Ce contexte englobe l'ensemble des acteurs clés – fournisseurs, concurrents, pouvoirs publics et clients – avec lesquels l'entreprise interagit, influençant ainsi ses décisions et sa trajectoire de croissance.

Tableau 5. Stratégies de produit / marché

Produit	Existant	Nouveau
Marché		
Existant	Pénétration améliorée des marchés	diversification de produits
Nouveau	diversification de marchés	diversification latérale

Source : Grünig et Kün, 2004, p. 10, d'après Ansoff, 1979, p. 99

Les 4 options stratégiques selon la matrice d'Ansoff :

- Pénétration de marché : vendre plus de produits existants sur le marché actuel ;
- Diversification de marchés : proposer les mêmes produits à de nouveaux marchés ;
- Diversification de produits : lancer de nouveaux produits sur le marché actuel ;
- Diversification latérale : nouveaux produits + nouveaux marchés (risque élevé).

3.2.Stratégies génériques⁶ ou concurrentielles

Le choix entre maîtrise des coûts et différenciation était considéré par le passé comme la première décision à prendre en matière de stratégie de positionnement. **Porter** (1986) considère que, pour obtenir un avantage compétitif, l'entreprise peut jouer principalement sur deux leviers : les coûts ou la spécificité des produits. Ce sont deux stratégies génériques qui façonnent le business model de l'entreprise. Soit l'entreprise obtient un avantage par les coûts, soit par la qualité perçue de ses produits dont le choix est lié à la structure concurrentielle qui caractérise le secteur d'activité.

Figure 17. Les trois stratégies possibles selon Porter (op.cit.)

		Avantage concurrentiel	
		Coûts moins élevés	Différenciation
Champ concurrentiel	Cible large	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
	Cible étroite	3a. Concentration fondée sur des coûts réduits	3b. Concentration fondée sur la différenciation

Source : Pariot, 2010, p. 58.

a) Stratégie de domination par les coûts

L'entreprise adopte cette stratégie en proposant ses produits au prix du marché tout en réalisant des bénéfices supérieurs, grâce à une production à moindre coût (Joe Hatch, op.cit ; Züger, 2011). Pour y parvenir, elle optimise ses processus via :

- Effets d'échelle et courbe d'expérience ;
- Contrôle strict des coûts (réduction des services associés, limitation des investissements R&D incertains, etc.) ;
- Rationalisation (suppression des activités marginales).

Nous avons quatre approches de réduction des coûts, selon Bournois et al. (2007) :

- Volumes : Internationalisation, fusions-acquisitions, effets d'expérience ;

⁶ Celles-ci sont qualifiées de génériques parce que, d'un point de vue théorique, n'importe qu'elle organisation pourrait utiliser chacune de ces stratégies (Joe Hatch, 2000, p. 121)

- Coûts partagés : Mutualisation des ressources entre produits ;
- Efficience organisationnelle : Méthodes Lean (Toyotisme, Kanban, "5 zéros") ;
- Rationalisation : Fermeture/regroupement de sites en cas de stagnation.

b) Stratégie de différenciation

L'entreprise adopte cette approche en créant une offre perçue comme unique par les clients, justifiant ainsi un prix premium (Joe Hatch, op.cit.). Cette singularité peut porter sur le produit, l'image de marque ou les services associés, rendant l'offre difficile à imiter par les concurrents (Magakian et Payaud, op.cit. p. 54). Deux types de différenciation existent

- Différenciation "vers le haut" : valeur ajoutée (innovation, design, service) → prix élevé ;
- Différenciation "vers le bas" : réduction volontaire de certaines fonctionnalités → offre basique à prix réduit (Johnson et al., 2002 ; Berland & De Rongé, op.cit.).

Et 6 leviers clés pour les mettre en œuvre (Bournois et al., op.cit.)

- Technologie ;
- Design/originalité ;
- Service après-vente ;
- Délais de livraison & réseaux de distribution ;
- Innovation ;
- Image de marque.

c) Stratégie de Concentration (Spécialisation)

L'entreprise adopte cette approche en ciblant un segment précis (client, région, ou besoin spécifique) où elle devient leader incontestée, évitant ainsi une concurrence frontale (Joe Hatch, 2000 ; Dhénin et al., 2004). Deux formes de spécialisation existent (Monereau, 2008)

Stratégie de créneau : Exploiter un segment négligé par les généralistes.

Stratégie de niche : Dominer un micro-marché non concurrentiel grâce à une offre ultra-spécifique.

Cette stratégie présente des avantages et des risques. Parmi les avantages nous pouvons recenser :

- Expertise reconnue sur un domaine ciblé ;
- Faible concurrence (position quasi-monopolistique) ;
- Adaptation fine aux besoins d'un groupe restreint de clients.

Tandis que les risques, ils sont :

- Dépendance extrême à un seul segment (risque systémique si le marché décline) ;

➤ Vulnérabilité face à l'arrivée de nouveaux acteurs ou changements sectoriels.

3.3. Les stratégies concurrentielles

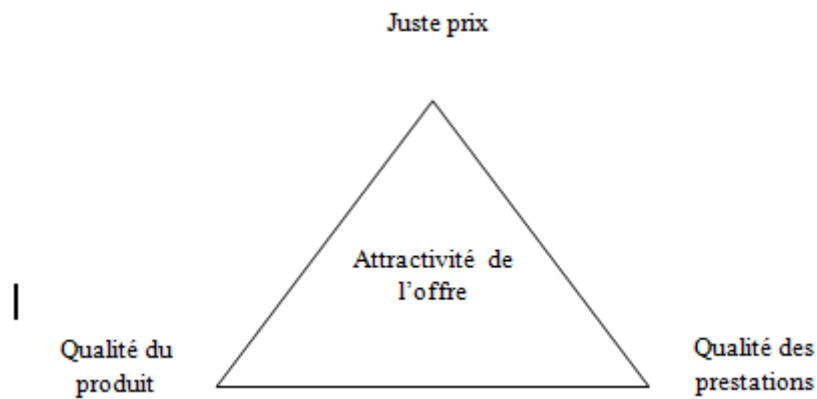
Les choix stratégiques que nous avons développés nous permettent d'évaluer l'importance de l'avantage concurrentiel détenu par les concurrents. Kotler et al (op.cit., p. 420-421) définit quatre types de stratégies concurrentielles :

1. **Stratégie du leader** : le leader dispose de la part de marché la plus élevée. Pour maintenir sa position, il a le choix entre trois options : développer le marché global, défendre sa part de marché ou la faire progresser. Cette dernière option peut se révéler dangereuse, compte tenu des investissements nécessaires au-delà d'un certain seuil de part de marché et des réactions possibles des pouvoirs publics.
2. **Stratégie du challenger** : cherche à accroître sa part au détriment du leader et des autres entreprises présentes. Plusieurs stratégies et plusieurs armes opérationnelles peuvent lui permettre d'y parvenir.
3. **Stratégie du suiveur** : un suiveur copie, éventuellement en les améliorant, les innovations lancées par d'autres. Certains suiveurs ont une meilleure rentabilité que les leaders sur leurs marchés respectifs.
4. **Stratégie de niche** : se concentre sur créneau étroit mal ou non servi par le leader et les challengers. Il s'agit de se spécialiser afin de mieux répondre aux besoins de clients ayant des souhaits spécifiques, quitte à leur proposer un prix supérieur.

CHAPITRE 3. LA POLITIQUE DE PRODUIT

La politique de produit détermine la réponse concrète que l'entreprise apporte aux attentes identifiées sur un marché (Amroun, 2007), et le produit est au cœur de l'offre dont elle est jugée par les clients cibles en fonction de trois éléments (figure 18).

Figure 18. Les composantes de l'offre



Source : Kotler et al. op.cit., p. 430

Section 1. Définition du produit marketing

Un produit marketing, au sens large, désigne toute entité conçue pour satisfaire un besoin, qu'elle soit vendue ou non (Lendrevie et al. 2008). Il peut s'agir d'un bien matériel, d'un service, d'une activité, d'un lieu, d'une personne, d'une idée, d'une organisation, etc. Selon Kotler et al. (op.cit.), le marketing peut s'appliquer à neuf types d'éléments : biens, services, événements, expériences, personnes, lieux, propriétés, organisations, informations et idées.

Un produit peut être :

- Un bien matériel, un service incorporel ou une combinaison des deux (les produits purement matériels ou immatériels étant rares) ;
- Une solution répondant à un besoin ou un désir : sa valeur dépend de la perception du consommateur, non de sa nature réelle. Un produit a à la fois une valeur d'usage (utilité) et une valeur de signe (symbolique). Le marketing se concentre sur cette perception plutôt que sur le produit lui-même.

Selon Debourg et al. (2004), le client choisit un produit ou un service en fonction de la valeur perçue, qui influence sa décision d'achat. Cette valeur résulte de :

- l'évaluation du besoin (via l'information, l'expérience ou la prescription).
- un double effort sur la valeur : l'entreprise cherche à augmenter cette valeur perçue en agissant sur l'offre (qualité, prix, innovation) ; le client évalue cette valeur selon ses attentes et perceptions.

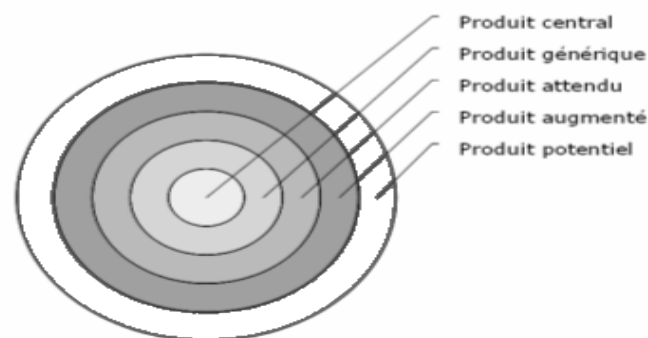
Ainsi, le marketing vise à maximiser la valeur perçue en alignant l'offre sur les attentes du consommateur en agissant travaillant sur trois dimensions clés :

- Performance du produit : Fiabilité et durabilité ; Clarté de l'information et Respect des engagements (ex. : délais, fonctionnalités promises) ;
- Performance du service client : Réactivité et personnalisation ; Fiabilité de l'organisation (ex. : SAV efficace) et Qualité de la relation (écoute, conseil) ;
- Image de marque : Crédibilité et notoriété ; Valorisation symbolique (statut, éthique) et Différenciation face aux concurrents.

Section 2. Les différents niveaux d'un produit marketing

Il est, en pratique, utile de distinguer cinq niveaux de produits (voir figure 19).

Figure 19. Les cinq niveaux d'un produit



Source : Idem, p. 430

Chaque niveau augmente la valeur de l'offre pour le consommateur :

1. Le noyau du produit : au niveau le plus fondamental se trouve le noyau du produit. Il s'agit de l'avantage essentiel offert à l'acheteur en regard du problème qu'il se pose ;
2. Le produit générique : n'est autre que le noyau enrobé de toutes ses caractéristiques ;
3. Le produit attendu : correspond à l'ensemble des attributs que l'acheteur s'attend à trouver dans le produit ;
4. Le produit global : représente la totalité de ce que le fabricant offre pour répondre aux attentes du client ;
5. Le produit potentiel : comprend toutes les améliorations et transformations envisageables.

La différenciation marketing se joue au niveau du produit global, ou « métaproduit », qui inclut non seulement les caractéristiques techniques, mais aussi la marque, le packaging, la qualité et les services associés. Selon Levitt (1972, p. 2), la concurrence ne porte plus sur le

produit de base, mais sur l'ensemble des éléments ajoutés qui apportent de la valeur perçue par le client : service, communication, logistique, etc.

La logique du produit global pousse à enrichir l'offre, ce qui augmente les coûts. Il est donc essentiel de s'assurer que ces ajouts créent une réelle valeur pour le client. Avec le temps, les consommateurs intègrent ces améliorations comme des standards. Cette approche invite aussi à analyser l'ensemble du parcours de consommation, depuis l'acquisition jusqu'à l'usage du produit (Boyd Harper et Levy, 1963).

Section3. La classification et cycle de vie du produit

La classification offre la possibilité au décideur marketing d'orienter ses actions. Il y a plusieurs classifications possibles pour les produits (tableau 6).

Tableau 6. Classification générale des produits

Critères généraux de classification	Catégorie de produits	Exemple de produits	Actions marketing
Durabilité et tangibilité	Les biens tangibles périssables	Les produits alimentaires, les produits d'entretien	Distribution intensive, matraquage publi-promotionne
	Les biens tangibles durables	Les réfrigérateurs, les vêtements	Un effort de vente, niveau élevé de services
	Les services périssables et intangibles	Réparation, soins médicaux, etc.	Contrôle de la qualité, crédibilité du prestataire, customisation
Comportement d'achat	Les biens d'achat courant (de nécessité, les biens d'achat impulsif et les biens de dépannage)	Les produits de grande consommation	Multiplication des points de vente, distribution automatique
	Les biens d'achat réfléchi	Meubles, vêtements, automobiles, etc.	Force de vente, prix, qualité, assortiment vaste
	Les biens de spécialité	Produits de luxe, équipements	Image de marque, distribution exclusive
	Les biens non recherchés	Encyclopédies, marbre funéraires	Techniques de vente élaborées, communication soutenue
La place dans le processus de production et dans la structure de l'acheteur (Malaval et Bénaroya 2005)	Les matières premières et produits semi-finis	Produits agricoles (coton, blé), ressources naturelles (bois, métaux)	Circuit long de distribution, campagnes de promotion collective, négociations en termes de prix et de délai de livraison, contrats d'approvisionnement de longue durée
	Les biens d'équipements	Composants (acier, ciment, fil de cuivre) et pièces (moteurs, transformateurs)	Standardisation, contrats annuels ou pluriannuels de vente directe
	les biens d'équipement	Equipements de base	L'achat directement à la

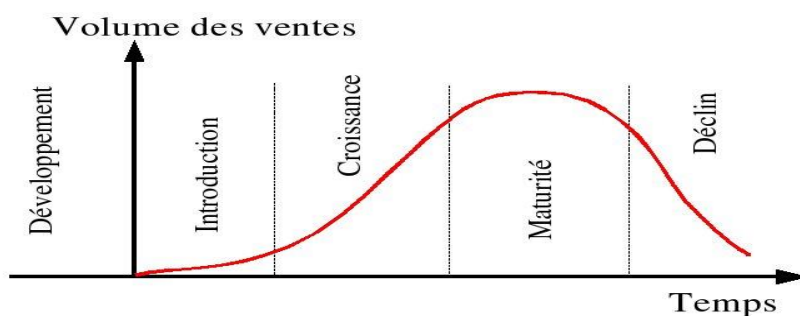
		(bâtiment et installation fixe), équipements accessoire (outillage et matériels de bureau)	source, force de vente technico-commerciale, services après vente élevé, la qualité, les caractéristiques fonctionnelles, le prix
	Les fournitures et services	Fournitures d'exploitation (lubrifiants) et fournitures d'entretien (peintures), ingénierie, entretien, conseils	Prix, des intermédiaires de distribution, personnalisation des services

Source : adapté de Kotler et al. (op.cit)

A partir de cette typologie, chaque catégorie se caractérise ensuite par un marketing mix ou fait l'objet d'un marketing spécifique (Murphy et Enis, 1986).

Le cycle de vie d'un produit, utilisé pour la première fois par Dean J. en 1950 (Marion, op.cit.), décrit les étapes de sa vie commerciale, de son lancement jusqu'à son retrait, selon une courbe en S (voir figure 20) inspirée du cycle biologique (lancement, croissance, maturité, déclin). Il intègre toutes les activités liées à sa fabrication, son usage et son élimination. Bien que théorique, ce modèle illustre comment un produit évolue sur le marché. En réalité, tous les produits ne suivent pas ce schéma linéaire, et beaucoup échouent dès le lancement. La durée et les étapes varient selon les cas.

Figure 20. Le cycle de vie typique de produit



Source : Source : <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f4/Cycledevie.jpg>

Quatre hypothèses sous-tendent le concept de cycle de vie du produit : 1/ un produit a une vie limitée ; 2/ ses ventes passent par différentes stades d'évolution, créant chaque fois de nouvelles opportunités et menaces pour le fabricant ; 3/ son niveau de rentabilité varie à chaque étape du cycle, et 4/ les stratégies de gestion les plus appropriées diffèrent à chaque étape.

1. La phase de lancement se caractérise par une faible croissance des ventes et des pertes financières, dues aux coûts élevés liés à l'introduction du produit sur le marché (production, communication, distribution) ;
2. La phase de croissance est caractérisée par une pénétration rapide du produit sur le marché et un accroissement substantiel des bénéfices ;
3. La phase de maturité correspond à un ralentissement des ventes, le produit étant largement adopté. Les bénéfices sont au plus haut, mais commencent à baisser à cause des dépenses nécessaires pour rester compétitif sur un marché saturé ;
4. La phase de déclin se caractérise par une diminution des ventes et des bénéfices.

Le cycle de vie est un outil utile pour analyser l'impact de la phase du marché sur la concurrence, malgré son manque de précision prédictive et sa structure rigide. Les frontières entre les phases sont souvent arbitraires et basées sur l'évolution du chiffre d'affaires (Vandaele, 1986). De plus, tous les produits ne suivent pas une courbe en S : certains adoptent des cycles atypiques. Des stratégies marketing spécifiques sont recommandées selon chaque phase du cycle.

Tableau 7. Le cycle de vie du produit : caractéristiques, objectifs et stratégies marketing

caractéristiques	lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Ventes	faibles	Fortement croissante	Maximales	Déclinantes
Coût unitaire	Elevé	Moyen	Faible	Faible
Bénéfices	Négatifs	Croissants	Elevés	Réduits
Clientèle	Innovateurs	Adopteurs précoces	Majorité	traditionnelle
Concurrence	Limitée	Croissante	Intense	Déclinante
Objectifs marketing	Créer de la notoriété et favoriser l'essai du produit	Construire une forte part de marché	Accroître le profit en maintenant la part de marché	Réduire les dépenses et récolter
Stratégies marketing				
Produit	Produit de base	Extension de la gamme et des services	Grande variété de marques et modèles	Elagage
Prix	Elevé	Prix de pénétration	Prix concurrentiel	Baisse de prix
Distribution	Sélective	Extensive	Encore plus extensive	Sélective
Publicité	Notoriété	Préférence pour la marque	Différenciation	Réduite
promotion	Essai	Limitée	Fidélisation	Réduite au minimum

3.4 L'identité du produit, la gamme et l'assortiment de produits

L'identité du produit traduit la façon dont celui-ci souhaite se présenter au marché. L'identité doit être véhiculée à travers des supports d'expression que nous allons les regrouper comme suit :

1 Le conditionnement : le conditionnement et l'emballage sont souvent confondus. Le conditionnement est le premier contenant du produit destiné au consommateur, tandis que l'emballage assure sa protection, sa conservation et sa logistique. Le conditionnement joue également un rôle marketing, en particulier dans le secteur du luxe. Il se décline en trois niveaux : primaire (consommateur), secondaire (distributeur) et tertiaire (logistique). Il sert à identifier la marque, informer, protéger, faciliter le transport, le stockage et l'utilisation. Il doit être cohérent avec le marketing mix et respectueux de l'environnement. Depuis les années 1990, les producteurs sont responsables des déchets d'emballage, désormais perçus comme une ressource économique. L'industrie s'adapte via des stratégies de recyclage, d'innovation et d'économie de matériaux.

2 L'étiquetage : L'étiquette est un support d'information essentiel qui peut contenir des mentions obligatoires ou facultatives. Elle informe le consommateur, soutient son libre choix et sert de vecteur de communication. Ses trois fonctions principales sont : fournir des renseignements de base (nom, composition, quantité), des informations sanitaires et nutritionnelles, et soutenir les actions marketing. Par exemple, Levi's utilise une étiquette biodégradable contenant des graines de coton pour valoriser sa gamme écologique.

En France, par exemple, des organismes ont été créés pour inciter les professionnels à un étiquetage volontaire qui permet à le rendre plus informatif, à le normaliser et voire à le moraliser (Debourg et al., op.cit.).

3 La garantie : la garantie renforce la perception de qualité d'un produit en engageant l'entreprise sur sa fiabilité. En plus de la garantie légale, une entreprise peut offrir une garantie supplémentaire pour se différencier et justifier un prix plus élevé. Elle couvre la réparation, le remplacement ou le remboursement du produit sans frais pour le consommateur. Certaines marques vont plus loin avec l'engagement "satisfait ou remboursé". La garantie est valable tout au long du processus de consommation et doit être exécutée dans un délai de 30

jours en cas de défaut. Elle est particulièrement utile pour rassurer les clients face à une marque peu connue ou pour valoriser la qualité supérieure d'un produit.

4 L'assortiment et gamme de produit : L'assortiment regroupe l'ensemble des produits proposés à la vente dans un point de vente ou un catalogue. Il revêt un caractère stratégique, notamment en zone concurrentielle, et doit concilier deux attentes contradictoires des consommateurs : simplicité d'achat et variété. Les distributeurs tendent à réduire le nombre de références par catégorie tout en élargissant les catégories proposées. Un bon assortiment doit répondre aux besoins locaux, être rentable, bien présenté et servir de levier de différenciation. Il se compose de gammes (produits liés par usage, clientèle ou prix), elles-mêmes divisées en lignes (variantes autour d'un même modèle). La gamme peut être large, profonde ou étendue. Son évolution passe par l'ajout ou la suppression de gammes ou de références, selon des critères de cohérence, de rentabilité et de positionnement concurrentiel. La gestion efficace d'une gamme implique de classer les produits selon leur potentiel commercial, d'adapter les actions marketing, et d'analyser leur performance face à la concurrence.

Tableau 8. Les niveaux de découpage de la gamme

Produits	Description
Le produit leader	Sur lequel repose la gamme et l'entreprise, il permet un chiffre d'affaires élevé et une marge importante
Le produit d'appel	Qui pour fonction d'attirer de nouveaux consommateurs par son prix bas
Le produit régulateur	Qui a pour objectif d'absorber des frais fixes et de compenser la fluctuation des ventes du produit leader
Le produit qui prépare l'avenir	Qui a un rôle de transition et est appelé à remplacer le leader
Le produit tactique	Qui permet de réagir aux actions de la concurrence

Source : Debourg et al. op.cit., p. 161

Le responsable d'une gamme doit également étendre sa gamme. L'étendue de la gamme dépend des objectifs poursuivis (Salerno, 1992):

- la montée en gamme des clients ;
- favoriser le vente croisée en proposant des produits complémentaires ;
- se prémunir contre les variations de conjoncture économique et de goût des consommateurs.

Il existe en réalité deux façons de faire progresser une gamme : l'étendre ou la consolider (Randall et al. 1999). On peut étendre la gamme vers le bas, vers le haut, dans les deux sens

ou de manière horizontale (Michel et Salha, op.cit.). Mais l'étendue de la gamme n'est pas sans risque, à mesure que la gamme s'élargit, s'accroissent les coûts. Elle se ralentit lorsque les moyens financiers manquent, les capacités de production sont saturées.

CHAPITRE 4. LA POLITIQUE DE PRIX

Autrefois, le prix résultait d'une négociation individuelle entre l'acheteur et le vendeur. Fixer un prix unique pour tous est une idée relativement récente, qui s'est généralisée avec le développement du commerce moderne à la fin du XIXe siècle. Le développement d'Internet remet parfois en cause cette évolution. Les sites d'enchères constituent un retour aux prix variables pour de très nombreux articles. De manière plus générale, Internet permet des comparaisons de prix et une discrimination tarifaire qui modifient les comportements des acheteurs et des vendeurs.

Section 1. Définition et déterminants d'un prix

a) Définition d'un prix

Comment déterminer le prix optimal d'un produit ? Cette interrogation revient souvent en marketing. Faut-il nécessairement aligner le prix de vente sur les coûts de production ? En réalité, tout repose sur la perception des clients. Dans le secteur du luxe, par exemple, les prix peuvent être bien supérieurs aux coûts de fabrication, tout en continuant de susciter une demande.

En réalité, le prix ne prend son sens qu'à travers le regard du consommateur. On peut le définir comme la valeur qu'un acheteur accepte de renoncer à payer pour obtenir un produit ou un service (Kruger et al., op.cit., p.171).

À première vue, le prix semble être l'élément le plus simple à déterminer parmi les variables du marketing-mix, puisqu'il se base sur une valeur chiffrée et tangible. Contrairement aux autres leviers marketing, il constitue également la seule source de revenus directe pour l'entreprise.

Le prix joue un rôle déterminant dans la décision d'achat, étant le critère prioritaire pour les consommateurs, quel que soit le type de produit. Une stratégie tarifaire inadaptée peut sérieusement compromettre la rentabilité de l'entreprise.

b) Les déterminants d'un prix

Plusieurs contextes stratégiques nécessitent une réflexion approfondie sur la politique tarifaire. On peut identifier quatre situations clés où la fixation du prix s'avère particulièrement cruciale :

- **Lancement d'un nouveau produit sur le marché** : Lorsqu'une entreprise introduit un nouveau produit sur le marché, elle doit impérativement déterminer un prix de vente. Cette étape est souvent entourée de nombreuses incertitudes. En effet, fixer un prix est une tâche complexe qui implique plusieurs facteurs inconnus, tels que les réactions possibles des consommateurs et des concurrents, le coût de production, ou encore l'image que véhiculera le produit. Il est courant d'opter pour un tarif élevé au moment du lancement afin de couvrir d'éventuels coûts imprévus. Cependant, ce prix est généralement amené à diminuer au fil du cycle de vie du produit. Il convient toutefois de noter qu'un prix initial trop élevé peut rebuter les acheteurs potentiels et compromettre la croissance future. À l'inverse, un tarif trop bas peut nuire à la rentabilité, et toute tentative de l'augmenter par la suite est souvent mal perçue et difficile à défendre.
- **Pénétration d'un nouveau marché géographique ou segment client** : Lorsqu'une entreprise propose un produit destiné à une nouvelle clientèle, utilise un circuit de distribution inédit ou s'implante sur un nouveau marché géographique, elle peut s'appuyer sur l'expérience déjà acquise, notamment en ce qui concerne les coûts de production. Par exemple, lorsque Dell décide d'élargir ses ventes d'ordinateurs, l'entreprise choisit de privilégier la vente en ligne. Cette approche innovante en matière de distribution permet de mieux préserver les marges bénéficiaires et incite Dell à ajuster ses prix à la baisse. Grâce à cette stratégie, Dell devient en 1999 le premier vendeur de PC aux États-Unis.
- **Réaction à des changements concurrentiels (guerre des prix, arrivée d'un disrupteur)** : Lorsque des concurrents directs révisent leurs prix à la baisse, une entreprise se voit souvent contrainte de réagir rapidement pour éviter une perte de parts de marché. L'une des réponses possibles consiste à ajuster ses propres tarifs afin de s'aligner sur la concurrence. C'est ce qui s'est produit avec l'arrivée de Free dans le secteur de la téléphonie fixe et de l'Internet, ce qui a forcé Orange à revoir ses prix à la baisse. L'entrée de Free sur le marché de la téléphonie mobile a également suscité de vives inquiétudes parmi les trois opérateurs historiques français, qui ont perçu cette nouvelle concurrence comme une menace sérieuse.

- **Modification de l'offre existante (innovation, changement de positionnement) :** Une variation, à la hausse ou à la baisse, du coût des composants entrant dans la fabrication d'un produit impacte directement son coût de revient. Cette évolution peut conduire, voire contraindre, l'entreprise à ajuster ses prix de vente. C'est notamment le cas dans l'industrie du chocolat, fortement dépendante du prix du cacao. Lorsque les cours du cacao augmentent, le prix des tablettes de chocolat tend à s'élever. À l'inverse, une baisse des cours entraîne généralement une diminution du prix moyen des tablettes.

c) Les contraintes de la politique de prix

Les contraintes internes

- **Le produit :** la politique de l'entreprise varie en fonction de la place qu'occupe le produit dans le cycle de vie. D'autre part, si le produit est considéré comme de luxe, son prix devra être élevé afin de défendre une image de marque. Les deux éléments apparaissent bien comme une contrainte.
- **Les coûts :** coût de revient sera le prix plancher au dessous duquel l'entreprise vendrait à perte. Afin d'appréhender le prix plancher on détermine le seuil de rentabilité. La contrainte sera de fixer un prix au-delà du seuil de rentabilité.
- **La capacité de production :** les variations de production entraînent des économies d'échelle, c'est-à-dire une répartition des charges fixes sur un plus grand nombre de produits, donc une baisse du coût de revient unitaire

Les contraintes externes

- **Le consommateur :** Alors que les économistes estiment que les consommateurs réagissent directement au prix affiché, les spécialistes du marketing considèrent que la perception du prix dépend de l'expérience d'achat passée, des sources d'information disponibles et du contexte d'achat. Le prix est ainsi interprété à travers un processus de comparaison et d'évaluation.
- **La concurrence :** suivre les prix pratiqués par les concurrents, lutter contre eux par une politique de prix bas
- **La distribution :** intégrer au prix la marge du distributeur en tenant compte des efforts qu'il déploie pour commercialiser le produit. La marge sera donc fonction du rapport de force producteur-distributeur

Les contraintes légales ou réglementaires

En Algérie, la loi sur les pratiques commerciales et celle relative à la concurrence ont été publiées sur le Journal officiel N° 46 du 18 août 2010⁷ est destinée à apporter les correctifs nécessaires aux dérèglements observés sur le marché, notamment les pratiques spéculatives sur les prix au détriment des consommateurs. Les deux textes renforcent les obligations légales des agents économiques en matière de respect des marges et des prix et aggravent les sanctions applicables aux pratiques commerciales illicites.

Le texte précise que les prix des biens et services sont librement déterminés conformément aux règles de la concurrence libre et probe. Pour autant cette liberté des prix doit "s'exercer dans le respect des dispositions de la législation et de la réglementation en vigueur, ainsi que des règles d'équité et de transparence". Du coup, il peut être procédé, par voie réglementaire, à la fixation, au plafonnement ou à l'homologation des marges et des prix de biens et services ou de familles homogènes de biens et services.

Des mesures de fixation ou de plafonnement des prix et des marges peuvent être mises en place, sur proposition des secteurs concernés, pour stabiliser les prix des biens essentiels en cas de perturbation du marché, lutter contre la spéculation et protéger le pouvoir d'achat. Ces mesures peuvent aussi être appliquées temporairement face à des hausses injustifiées, dues à des crises, des pénuries durables ou des situations de monopole.

Les prix des biens et services soumis à une régulation doivent être déposés auprès des autorités compétentes avant leur commercialisation. Cette obligation administrative, bien que non précisée dans ses modalités, limite la flexibilité des commerçants dans la mise en vente de leurs produits.

Section 2. Le prix et la psychologie du consommateur

Comme l'ont montré les analyses précédentes, la manière dont le consommateur perçoit le prix joue un rôle fondamental. En marketing, cette perception se traduit notamment par le concept de sensibilité au prix.

Il convient de souligner que le poids du prix dans la décision d'achat peut varier considérablement. En effet, plus un achat représente une part importante du budget global, plus la sensibilité au prix tend à augmenter, comme c'est le cas pour des biens tels que le

⁷ Notamment la loi n° 10-05 du 5 Ramadhan 1431 correspondant au 15 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-03 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la concurrence.

logement ou la voiture. Par ailleurs, cette sensibilité diffère selon la personne ou l'entité qui prend en charge le coût. Elle diminue également lorsque d'autres critères, tels que l'image de marque, l'ergonomie ou la qualité perçue, prennent le pas sur le critère du prix.

L'indicateur le plus couramment employé pour évaluer la sensibilité au prix est l'élasticité de la demande par rapport au prix. Celle-ci désigne l'intensité avec laquelle les achats ou les intentions d'achat réagissent à une variation du prix. Il est essentiel de prendre en compte cette donnée avant d'établir ou d'ajuster un tarif.

Il existe deux mesures de l'élasticité-prix : l'élasticité simple et l'élasticité croisée.

a) L'élasticité de la demande par rapport au prix (Ed/p)

Elle mesure l'effet, en pourcentage, d'une variation du prix d'un produit ou d'une marque sur la demande correspondante, également exprimée en pourcentage.

$$Ed/p = \Delta \text{ de la demande (en\%)} / \Delta \text{ du prix (en \%)}$$

Δ : variation

L'élasticité simple peut donner lieu à quatre types d'interprétations :

- **Une élasticité positive** (supérieure à 0) indique qu'une hausse des prix s'accompagne d'une augmentation des quantités demandées. Ce phénomène, rare, peut s'expliquer par un effet d'image favorable ou par une valorisation du produit par les distributeurs dans le but de maximiser leur marge unitaire ;
- **Une élasticité nulle** (égale à 0) signifie que la demande reste stable, indépendamment du prix. Ce cas très particulier concerne généralement des produits indispensables et difficilement substituables, comme les carburants, dont la consommation varie peu à court terme ;
- **Une élasticité négative comprise entre 0 et -1** reflète une faible réactivité de la demande face au prix. On parle alors de demande peu élastique, typique des biens essentiels tels que le pain, pour lesquels une variation tarifaire n'entraîne qu'un léger changement de la demande ;
- **Une élasticité inférieure à -1** traduit une forte sensibilité de la demande au prix. Ici, une variation des prix engendre une réaction proportionnellement plus importante des ventes. Ainsi, une baisse modérée des prix peut générer une hausse significative des volumes

vendus et du chiffre d'affaires, tandis qu'une augmentation des prix pourrait entraîner une chute marquée de la demande.

b) L'élasticité croisée (Ec)

Elle intègre les effets d'une variation du prix dans une autre catégorie de produits (ou un produit similaire d'une marque concurrente) sur la demande du produit (ou de la marque) de l'entreprise.

$$Ec = \Delta \text{ de la demande du produit A (en\%)} / \Delta \text{ du prix du produit B (en\%)} /$$

Δ : variation

L'élasticité croisée peut être interprétée de trois façons principales :

- **Une élasticité nulle** (égale à 0) indique que les produits ne sont pas perçus comme concurrents par les consommateurs ; ils n'ont donc aucune influence l'un sur l'autre en termes de demande ;
- **Une élasticité positive** (supérieure à 0) suggère que les deux produits sont substituables : une baisse du prix du produit B entraînera une diminution des ventes du produit A, car les consommateurs se tourneront vers l'alternative moins coûteuse ;
- **Une élasticité négative** (inférieure à 0) révèle une relation de complémentarité entre les produits. Ainsi, une baisse de prix du produit B stimule la demande du produit A. C'est le cas, par exemple, des imprimantes et des cartouches d'encre.

Le concept d'élasticité offre un éclairage utile sur la manière dont les consommateurs réagissent aux variations de prix. Toutefois, cet outil présente certaines limites. D'une part, l'élasticité est calculée a posteriori, sur la base de données relatives à des produits déjà commercialisés, ce qui la rend inapplicable pour anticiper les comportements face à des produits nouveaux. D'autre part, cette mesure ne tient pas compte de l'impact potentiel d'autres facteurs, tels qu'une campagne publicitaire, qui peut influencer la demande sans qu'aucun changement de prix ne soit opéré.

4.3 les méthodes de fixation des prix

On distingue deux approches principales pour déterminer un prix. La première s'appuie sur la perception et les attentes des consommateurs, dans le but de maximiser leur satisfaction. La seconde se fonde sur une logique financière, cherchant avant tout à couvrir les coûts fixes et variables de l'entreprise.

a) La méthode du prix psychologique ou prix d'acceptabilité

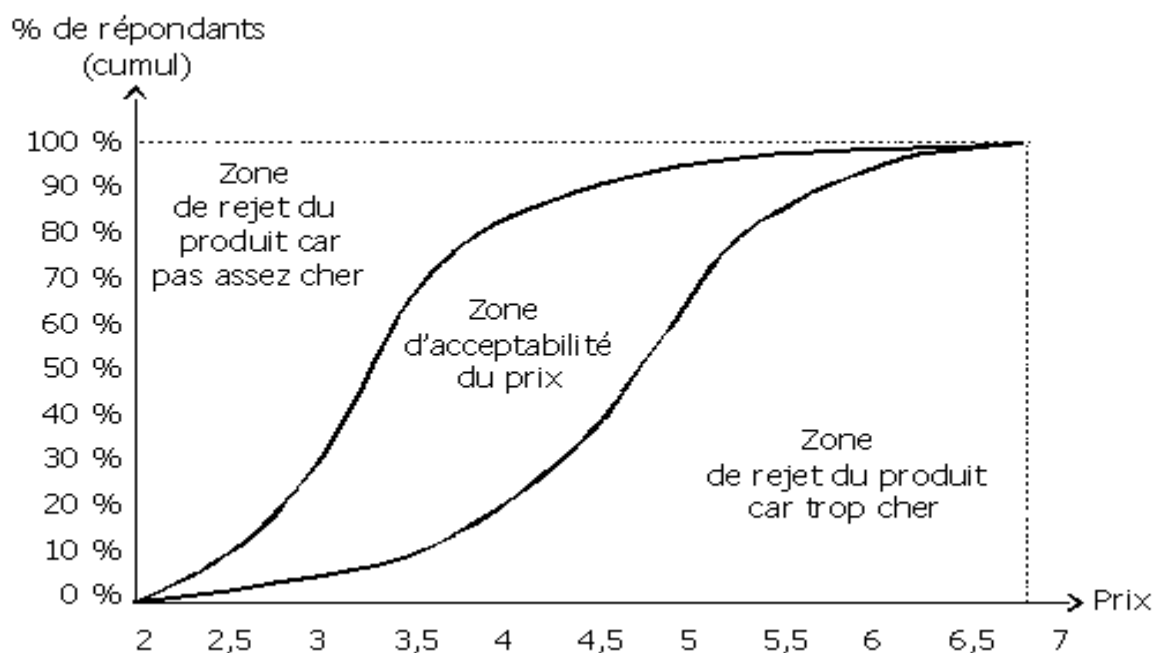
Le prix psychologique, également appelé prix d'acceptabilité, correspond au montant que la majorité des consommateurs est prête à déboursier pour acquérir un produit. Ce prix ne représente pas nécessairement le tarif le plus bas, car il est influencé par deux perceptions opposées :

- **Effet revenu** : Le consommateur tient compte de ses ressources financières et refuse généralement de payer un prix jugé excessif. Lorsqu'un prix dépasse un certain seuil, beaucoup renoncent à l'achat, estimant que le produit est trop onéreux ;
- **Effet qualité** : Le prix est souvent perçu comme un indicateur de qualité. Un tarif trop bas peut susciter la méfiance des acheteurs, qui en déduisent que le produit est de moindre qualité et préfèrent alors ne pas l'acheter.

Pour établir le prix psychologique d'un produit, il est nécessaire de suivre une démarche structurée :

- **Sélection d'un échantillon représentatif** : constituer un panel reflétant fidèlement la clientèle cible du produit ;
- **Enquête auprès des consommateurs** : leur demander deux questions clés :
 - "À partir de quel prix jugeriez-vous ce produit trop cher pour l'acheter ?"
 - "En dessous de quel prix auriez-vous des doutes sur sa qualité et renonceriez-vous à l'achat ?"
- **Analyse des données recueillies** : croiser les pourcentages cumulés croissants (pour les prix maximaux acceptés) et décroissants (pour les prix minimaux de qualité perçue) ; identifier ainsi une fourchette de prix optimale, où le produit est perçu comme à la fois de bonne qualité et financièrement accessible.
- **Détermination du prix psychologique** : Deux approches sont possibles :
 - Une méthode graphique (visualisation des courbes de réponse) ;
 - Une méthode par calcul (via un tableau de synthèse).

Figure 21. La méthode graphique du prix psychologique



Source : http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/MarFonPda/res/prix_psychologique_2.png

Bien qu'utile, cette approche comporte plusieurs contraintes :

➤ **Champ d'application restreint :**

- Elle ne s'applique efficacement qu'aux produits de grande consommation, où le prix joue un rôle clé dans la décision d'achat ;
- Elle est peu adaptée aux produits innovants, pour lesquels les consommateurs manquent de repères tarifaires.

➤ **Objectif partiel :** elle identifie le prix maximisant les volumes de vente, mais pas nécessairement :

- Le chiffre d'affaires optimal (qui dépend aussi de la marge).
- Le profit global (nécessitant une analyse des coûts associés).

En résumé, cette méthode offre un éclairage sur l'acceptabilité prix/qualité perçue, mais doit être complétée par d'autres analyses pour une stratégie tarifaire complète.

b) la méthode du seuil de rentabilité

Cette approche repose sur une distinction fondamentale entre deux types de coûts :

- Identification des coûts structurels et opérationnels
 - **Coûts fixes** : Charges permanentes indépendantes du niveau d'activité (ex : salaires des CDI, loyers) ;
 - **Coûts variables** : Dépenses proportionnelles à la production (ex : matières premières).
- Dynamique des coûts variables. Ces coûts évoluent selon :
 - **L'effet volume** : économies d'échelle grâce aux achats groupés ;
 - **L'effet temps** : gains de productivité par l'expérience accumulée ;
 - Ce phénomène, particulièrement marqué dans le secteur industriel, se traduit par une baisse progressive du coût unitaire.
- Calcul du point d'équilibre financier. Le seuil de rentabilité représente :
 - Le volume de ventes nécessaire pour couvrir l'ensemble des coûts ;
 - Le point où le chiffre d'affaires compense exactement les coûts totaux.

À ce stade, l'entreprise ne dégage ni perte ni profit. Cette analyse permet d'établir le niveau minimal d'activité requis pour assurer la viabilité économique d'un produit à un prix donné.

$$Q = CF / (PVU - CVU)$$

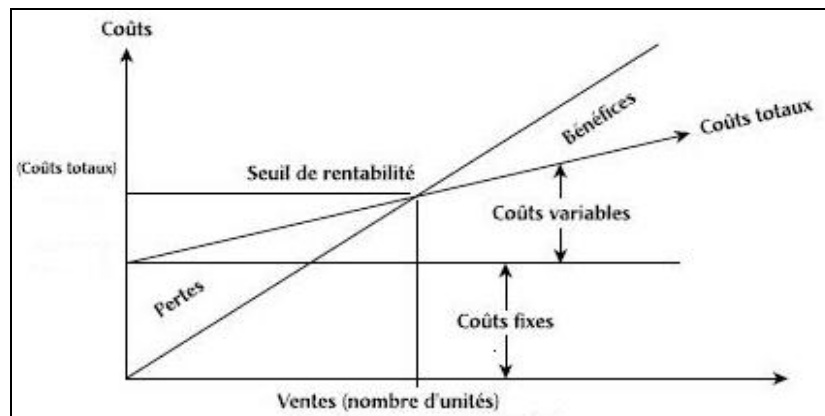
Q : quantité vendue

CF : charges fixes

PVU : prix de vente unitaire

CVU : charges variables unitaires

Figure 22. Point mort utilisé pour la détermination du prix en fonction d'un objectif bénéfice



Source : <http://coursgratuits.net/blogimage/point-mort.png>

Section 3. Les différentes stratégies prix

Comme les autres éléments du marketing-mix, la politique prix constitue un outil essentiel au service de la stratégie marketing globale de l'entreprise. Les stratégies tarifaires définissent les orientations fondamentales qui guident la fixation des prix, en adéquation avec :

- Le positionnement stratégique de l'entreprise ;
- Les contraintes et opportunités de l'environnement marché.

Parmi les principales approches tarifaires, nous distinguons quatre stratégies clés :

- Stratégie d'écramage (prix premium) ;
- Stratégie de pénétration (prix bas) ;
- Stratégie d'alignement (concurrence) ;
- Stratégie de prix différenciés (segmentation).

Chacune de ces approches répond à des objectifs spécifiques et s'inscrit dans une logique de création de valeur pour l'entreprise et ses clients. Le choix d'une stratégie tarifaire dépend notamment du cycle de vie du produit, de la structure des coûts et de la sensibilité des consommateurs au prix.

a) La stratégie d'écramage : une approche premium ciblée

La stratégie d'écramage repose sur la fixation d'un prix volontairement élevé pour un produit, visant spécifiquement les consommateurs les moins sensibles au prix. Cette approche privilégie une marge unitaire substantielle plutôt qu'un volume de ventes important.

Principaux objectifs :

- Générer rapidement des revenus significatifs (notamment lors du lancement d'un nouveau produit) pour amortir les coûts de développement ;
- Renforcer l'image haut de gamme de la marque par un positionnement tarifaire premium ;
- Optimiser les dépenses marketing en ciblant une clientèle aisée, réceptive aux innovations.

Conditions de réussite :

- Le produit doit répondre aux attentes d'une clientèle priorisant le statut social sur le prix ;
- L'entreprise doit disposer d'une notoriété et d'une crédibilité établies ;
- Des capacités de recherche et développement solides sont nécessaires pour maintenir l'avantage concurrentiel.

Cette stratégie permet ainsi de maximiser la rentabilité sur un segment restreint mais lucratif, tout en positionnant la marque sur le haut de gamme.

b) La stratégie de pénétration : conquête de marché par les prix

Cette approche commerciale repose sur la fixation de prix intentionnellement bas par rapport à la concurrence, dans le but de séduire une large clientèle. En exploitant l'élasticité de la demande par rapport au prix, l'entreprise compense ses marges réduites par des volumes de vente élevés.

Principaux objectifs :

- Conquête de parts de marché : Utilisation du levier tarifaire comme outil de pénétration commerciale
- Positionnement concurrentiel : neutralisation des marques distributeurs (MDD) en limitant leur marge potentielle ; création de barrières à l'entrée pour décourager les nouveaux compétiteurs ;
- Optimisation des coûts : Réalisation d'économies d'échelle grâce à une production massive.

Conditions de réussite :

- Capacités industrielles et logistiques : Infrastructure adaptée à une production et distribution de masse ;

- Sensibilité du marché : Existence d'une demande fortement réactive aux variations de prix ;
- Politique de distribution : Mise en place d'un réseau de vente étendu et performant.

Cette stratégie s'avère particulièrement efficace pour les entreprises disposant d'une structure de coûts optimisée et cherchant à établir rapidement une position dominante sur leur marché.

c) La stratégie d'alignement tarifaire : une approche concurrentielle équilibrée

Cette stratégie consiste pour une entreprise à fixer ses prix dans une fourchette similaire à celle pratiquée par ses principaux concurrents, évitant ainsi une tarification trop éloignée du marché.

Principaux objectifs :

- Stabilité du marché : éviter les guerres de prix qui pourraient déstabiliser un marché oligopolistique et réduire les marges bénéficiaires pour l'ensemble des acteurs ;
- Contrôle concurrentiel (pour un leader) : neutraliser la menace des challengers en supprimant l'avantage qu'ils pourraient tirer d'une politique tarifaire agressive ;
- Compétitivité hors-prix : se différencier sur d'autres leviers (qualité, service, innovation, expérience client) plutôt que sur le seul critère du prix.

Conditions de réussite :

- Structure de marché adaptée : un environnement oligopolistique, dominé par quelques acteurs majeurs, facilite cette stratégie ;
- Capacité à se différencier : l'entreprise doit pouvoir se distinguer par d'autres éléments du marketing-mix (distribution, services associés, branding, etc.) ;
- Maîtrise des coûts : pour maintenir des marges satisfaisantes malgré un prix aligné sur la concurrence.

La stratégie d'alignement permet de minimiser les risques de conflits tarifaires tout en incitant l'entreprise à innover sur d'autres aspects (qualité, service, image) pour se démarquer. Elle est particulièrement pertinente dans les marchés concentrés où les acteurs évitent une concurrence frontale sur les prix.

d) La stratégie de prix différenciés : Optimisation tarifaire et segmentation

Cette approche consiste à appliquer des prix variables pour un même produit, sans lien avec les coûts de production. Elle repose sur une discrimination tarifaire raisonnée, ajustant le prix en fonction :

- Des conditions d'achat (remises, paiement comptant, volumes commandés)
- Du moment de l'achat (tarifs dynamiques, soldes, yield management)
- Du profil du client (âge, fidélité, localisation)

Principaux objectifs :

- Maximisation des ventes et des marges : compenser des marges unitaires faibles par des volumes accrus ; optimiser le chiffre d'affaires grâce à une tarification adaptée à chaque segment.
- Gestion dynamique de la demande : yield management : Ajustement des prix en temps réel pour les services (transport, hôtellerie) en fonction de la demande ; promotions ciblées : Stimuler les ventes en périodes creuses.
- Couvrir plusieurs segments avec un même produit : commercialisation sous différentes marques (ex. : produits "blancs" en électroménager) pour toucher divers budgets sans cannibalisation.

Conditions de réussite

- Conformité légale : respect des régulations (ex. : interdiction de discrimination abusive dans tous les pays) ; transparence sur les critères d'éligibilité aux tarifs préférentiels.
- Acceptation par les consommateurs : justifier les écarts de prix (ex. : réduction étudiante, early-bird) ; éviter une dévalorisation perçue du produit (risque d'image pour les marques premium).
- Outils analytiques performants : segmentation fine de la clientèle ; analyse des comportements d'achat pour ajuster les grilles tarifaires.

Cette stratégie permet d'adapter le prix à la valeur perçue par chaque client, tout en optimisant la rentabilité. Son succès dépend d'un équilibre entre flexibilité tarifaire, équité perçue et contraintes réglementaires. Le tableau 9 synthétise les 4 stratégies de prix, leurs objectifs stratégiques et leurs conditions d'optimisation et permet de choisir la stratégie tarifaire en fonction des objectifs de l'entreprise et des caractéristiques du marché.

Écrémage → Pour produits innovants/haut de gamme.

Pénétration → Pour marchés sensibles au prix/volume.

Alignement → Pour marchés stables/concentrés.

Différenciés → Pour maximiser la rentabilité par segment.

Tableau 9. Synthèse des stratégies de prix

Stratégie	Objectifs stratégiques	Conditions d'optimisation
Écrémage	▪ Maximiser les marges unitaires ▪ Rentabiliser rapidement les coûts R&D ▪ Positionner une image premium	▪ Clientèle peu sensible au prix ▪ Produit à forte valeur perçue ▪ Marque crédible et innovante
Pénétration	▪ Conquérir des parts de marché ▪ Bloquer les concurrents ▪ Bénéficier d'économies d'échelle	▪ Demande très élastique au prix ▪ Capacités de production/distribution de masse ▪ Structure de coûts maîtrisée
Alignement	▪ Éviter les guerres de prix ▪ Maintenir des marges stables ▪ Se différencier hors-prix (qualité, service)	▪ Marché oligopolistique ▪ Capacité à se distinguer sur d'autres leviers (marketing-mix) ▪ Maîtrise des coûts
Prix différenciés	▪ Adapter le prix à chaque segment ; ▪ Optimiser le revenu global (yield management) ▪ Couvrir plusieurs marchés avec un même produit	▪ Segmentation client fine ▪ Outils analytiques performants ▪ Acceptation par les consommateurs et conformité légale

CHAPITRE 5. LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION

Section 1. La notion de distribution

La distribution englobe les différentes stratégies et actions permettant de rendre un produit ou un service disponible et attractif pour une clientèle spécifique, facilitant ainsi sa vente. Pour les producteurs ou prestataires, cela implique des décisions stratégiques concernant la logistique d'acheminement, la gestion de la relation client ainsi que les partenariats avec les acteurs intermédiaires du marché. Un défi actuel majeur réside dans la nécessaire coopération entre fabricants et distributeurs, afin que ces derniers adoptent une approche centrée sur les besoins du consommateur (Lavorata et al., 2007).

La distribution englobe l'ensemble des méthodes visant à cibler et à atteindre les consommateurs potentiels afin de les convertir en acheteurs réels, en leur proposant des produits adaptés à leurs besoins (Charbonnier, 2000, p. 224). Cette démarche engendre des coûts d'opportunité pour les réseaux de distribution. Ainsi, le rôle d'un circuit de distribution ne se limite pas à desservir les marchés existants, mais consiste également à les façonner et à les développer.

De façon générale, la fonction principale de la distribution consiste à résorber les écarts géographiques, temporels et qualitatifs entre les lieux et conditions de production et ceux de consommation. Elle y parvient en générant des utilités spatiales, temporelles et formelles, qui ensemble forment la valeur distributive ajoutée. Ainsi, loin de se réduire à un simple poste de coût répercuté sur le prix final, la distribution joue un rôle actif dans la création de valeur et de services complémentaires autour du produit. Chirouze (1982) propose une classification des circuits de distribution basée sur leur structure intermédiaire, en identifiant trois catégories distinctes :

- **Les circuits longs** se caractérisent par la présence de multiples intervenants entre la phase de production et celle de commercialisation. Bien que théoriquement susceptible d'inclure davantage d'intermédiaires, cette configuration reste peu fréquente dans la pratique⁸ ;
- **Les circuits courts** impliquent uniquement un acteur intermédiaire, généralement un détaillant, faisant le lien entre le producteur et l'acheteur final ;
- **Les circuits ultracourts** (ou "circuits directs") constituent un modèle de distribution caractérisé par l'absence totale d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur final. Ce mode de commercialisation permet une relation commerciale directe, favorisant souvent une meilleure traçabilité des produits et une plus grande transparence sur les conditions de production. Typiquement, ce type de circuit se matérialise par des ventes à la ferme, des marchés de producteurs ou des systèmes de vente en ligne directe.

La sélection d'un circuit de distribution représente une décision stratégique majeure en marketing, influencée par de multiples facteurs. Comme l'ont démontré Lambin et De Moerloose (op.cit.), cette décision doit s'appuyer sur une analyse rigoureuse de trois dimensions clés : les caractéristiques du marché, les spécificités du produit et les capacités

⁸ Dans l'industrie du diamant, on peut compter jusqu'à sept échelons (Kotler et Dubois 1997, p. 505)

organisationnelles de l'entreprise. Ces éléments déterminants permettent d'identifier le mode de distribution le plus adapté à chaque situation commerciale (tableau 10).

Tableau 10. Critères de choix d'un circuit de distribution

Caractéristiques à considérer	Circuit direct	Circuit indirect		Commentaires
		Court	Long	
Clients				
Nombre élevé		**	***	Le principe de la démultiplication des contacts joue à plein
Forte concentration	**	***		Coût du contact plus faible
Achats importants	***			Coût du contact facilement amorti
Achats irréguliers		**	***	Coût élevé de l'exécution de commandes fréquentes et faibles
Délai de livraison court		**	***	Disponibilité du stock à proximité du lieu d'achat
Produits				
Produits périssables	***			Nécessité d'un acheminement rapide
Volume élevé	***	**		Minimiser le nombre de manutentions
Faible technicité		**	***	Compétences requises faibles
Peu standardisés	***			Le produit doit être adapté aux besoins spécifiques
En phase de lancement	***	**		Le produit nouveau doit être très "suivi"
Valeur unitaire élevée	***			Le coût du contact peut être facilement amorti
Entreprise				
Faibles ressources financières		**	***	Les coûts de distribution sont proportionnels au chiffre d'affaires
Assortiment complet	***	**		L'entreprise peut offrir un service complet
Contrôle élevé recherché	***			Minimiser le nombre d'écrans entre l'entreprise et son marché
Grande notoriété		**	***	Bon accueil de la part de la distribution
Couverture élevée		**	***	La distribution doit être intensive

** = important ; *** = très important

Source : Lambin et De Moerloose, op.cit., p. 431.

Section 2. Les fonctions de distribution

Tout circuit de distribution remplit un certain nombre de tâches ou de fonctions nécessaires à l'exercice de l'échange. C'est au niveau de la fonction de distribution qu'est mise en œuvre la stratégie de distribution (Charbonnier op.cit., p. 224). Vues sous cet angle, ces activités ont toutes pour but d'amener les produits appropriés au bon endroit, au bon moment et en quantité adéquate.

Plusieurs experts mettent en lumière les deux rôles principaux de la distribution : logistique et commercial. Dès les années 1960, Moati (2001) identifiait ces deux missions claires du

secteur commercial : (1) la mission logistique, qui représente le transfert physique des produits finis vers les acheteurs finaux, et (2) la mission commerciale, visant à harmoniser l'offre avec les attentes du marché en termes de volumes et de spécificités (en transmettant aux producteurs les préférences des clients et en encourageant l'adoption de nouvelles références).

Benoun et Helies-Hassid (2003) complètent cette vision en soulignant que les activités distributives dépassent la simple mise à disposition des articles en magasin. Elles revêtent une importance particulière dans les réseaux de distribution sélective ou exclusive. Le distributeur ne se contente pas d'écouler des produits fournis par les industriels ; il anticipe également les attentes des clients en constituant une gamme adaptée (rôle marketing). La mise en valeur des articles et les services associés (pendant et après l'acte d'achat) font également partie de ses responsabilités commerciales.

Pour sa part, Lehu (2011) adopte une classification différente en proposant quatre types de fonctions basées sur des distinctions (géographique, temporelle, perceptive et contractuelle) :

- **Les fonctions logistiques** englobent les opérations matérielles liées au produit, telles que son acheminement, son entreposage, sa préparation en lots, ainsi que sa modification si nécessaire.
- **Les fonctions transactionnelles** concernent principalement la circulation des informations entre les différents acteurs de la filière, incluant les producteurs, les distributeurs, les revendeurs et même les consommateurs finaux.

D'après Lavorata et al. (op.cit.), les fonctions de la distribution se divisent en deux aspects : matériel et immatériel. Le volet matériel couvre les activités logistiques telles que le transport, l'entreposage, le découpage et le regroupement des produits, ainsi que la composition d'un assortiment. Le volet immatériel, quant à lui, englobe les interactions commerciales entre les intermédiaires et les clients finaux, incluant la transmission d'informations marketing et la remontée des besoins des consommateurs.

Dans une perspective normative, Lambin et Moerloose (op.cit.) différencient les fonctions de base de la distribution, assumées par les producteurs, des fonctions complémentaires, gérées par les intermédiaires, qui jouent un rôle clé dans leur valorisation.

Les producteurs assument huit missions fondamentales dans le cadre des opérations de distribution. Ces responsabilités clés comprennent :

- **Acheminement** : déplacer les marchandises depuis les sites de production jusqu'aux lieux d'achat par les consommateurs finaux ;
- **Conditionnement** : adapter les produits en unités de vente et emballages répondant aux attentes des acheteurs et utilisateurs finaux ;
- **Entreposage** : maintenir des réserves pour compenser les décalages temporels entre production et consommation, soulageant ainsi les producteurs de la gestion des stocks ;
- **Composition d'assortiment** : créer des sélections thématiques de produits répondant à des besoins d'usage ou de consommation spécifiques ;
- **Mise en relation** : servir d'interface entre les fabricants et une clientèle étendue et géographiquement dispersée ;
- **Veille marchande** : collecter et analyser les données sur les attentes des consommateurs et l'environnement concurrentiel ;
- **Animation commerciale** : stimuler les ventes par des actions promotionnelles et merchandising en point de vente ;
- **Gestion transactionnelle** : superviser le processus de commande, établir les documents commerciaux et assurer le suivi financier des opérations.

Au-delà de ces missions fondamentales, les distributeurs enrichissent leur offre en apportant une valeur ajoutée significative aux produits. Ils complètent leur rôle par :

- **Valorisation marchande** : rehaussement de l'attractivité des produits grâce à des services complémentaires ;
- **Packaging de services** : intégration d'éléments immatériels qui amplifient la proposition de valeur ;
- **Expérience client globale** : création d'un écosystème d'avantages périphériques autour du produit de base ;
- **Différenciation compétitive** : élaboration d'atouts distinctifs qui transcendent les caractéristiques physiques du produit.

Section 3. Les stratégies de distribution

Le producteur doit également décider de l'intensité de la distribution, ou en d'autres termes, du nombre d'intermédiaires qu'il aura à chaque échelon de son circuit. Trois possibilités s'offrent alors à lui : la distribution intensive, sélective et exclusive. "Le nombre varie ainsi un pour la distribution, pour la distribution exclusive, et l'infini, dans le cas de la distribution intensive, en passant par quelques-uns pour la distribution sélective." (Rieben, 2000, p. 14)

a) La distribution intensive ou de masse

La distribution intensive vise à commercialiser un produit dans un maximum de points de vente. Cette approche, largement utilisée pour les produits de grande consommation, présente plusieurs désavantages, notamment son coût élevé. Malgré cela, elle reste la stratégie privilégiée par les grandes enseignes. L'objectif est de rendre le produit facilement accessible aux consommateurs en le proposant dans un réseau étendu de magasins. Pour y parvenir, les distributeurs ont souvent recours à des circuits longs, courts intégrés ou associés. Bien que coûteuse, cette méthode offre plusieurs atouts.

Tableau 11. Avantages et inconvénients de la distribution intensive

Avantages	Inconvénients
○ La taille de l'équipe commerciale est allégée ○ La distribution des produits devient plus efficace ○ Les coûts liés au transport et à l'entreposage sont diminués ○ Ce modèle est essentiel pour les biens de consommation courante, les achats répétés et les produits à bas prix	○ Les dépenses liées à la distribution et à la communication sont importantes ○ Il n'existe pas de lien direct avec les consommateurs finaux ○ Il est complexe de construire et de préserver une image de marque homogène

Source : Kruger et al., op.cit., p. 201

b) La distribution exclusive

La distribution exclusive repose sur un accord par lequel le concédant s'engage à ne vendre ses produits qu'à un concessionnaire spécifique, sur un territoire déterminé. En échange, ce dernier doit respecter des conditions strictes, notamment l'interdiction de vendre des articles

concurrents. Cette stratégie permet au fabricant de mieux contrôler sa distribution et de renforcer son image de marque.

Un exemple typique est la franchise : une entreprise (le franchiseur) autorise un partenaire (le franchisé) à exploiter sa marque en échange d'un droit d'entrée et d'une redevance basée sur le chiffre d'affaires. Le franchiseur fournit généralement une assistance commerciale, une formation et une notoriété accrue grâce à une publicité souvent nationale.

Tableau 12. Avantages et inconvénients de la distribution exclusive

Avantages	Inconvénients
○ Relation client privilégiée ○ Réduction des coûts ○ Expertise des distributeurs ○ Renforcement de l'image de marque ○ Contrôle accru du réseau	○ Gestion d'une force de vente nécessaire ○ Coûts administratifs et logistiques élevés ○ Couverture limitée du marché ○ Concurrence agressive de la grande distribution ○ Difficulté à recruter des distributeurs qualifiés ○ Réglementation contraignante

Source : https://public.iutenligne.net/marketing-mercatique/andrieu/marketing_op/co/3 -

[Comprendre et analyser la politique distribution 6.html](#)

c) La distribution sélective

La distribution sélective représente une approche intermédiaire entre la distribution intensive et exclusive. Elle repose sur une sélection rigoureuse des points de vente, en fonction de leurs compétences commerciales et de leur image, favorisant ainsi des circuits courts sans intermédiaires grossistes. Cette stratégie offre ainsi un équilibre optimal entre présence sur le marché et préservation de la valeur perçue de la marque. Principes clés :

- Choix ciblé des distributeurs : Le producteur sélectionne un nombre limité de revendeurs pour leur expertise, leur réputation et leur capacité à valoriser la marque.

Exigences élevées : Les distributeurs retenus doivent offrir :

- Une information client de qualité ;
- Un service après-vente performant ;
- Une présentation et une promotion cohérentes avec le positionnement de la marque.

Tableau 13. Avantages et inconvénients de la distribution sélective

Avantages	Inconvénients
○ Optimisation des coûts ○ Exigence de compétence ○ Renforcement de l'image de marque ○ Maîtrise de la distribution	○ Gestion commerciale exigeante ○ Coûts opérationnels élevés ○ Couverture géographique limitée ○ Pression concurrentielle ○ Recrutement complexe ○ Cadre réglementaire strict

Source : Idem

Section 4. Les indicateurs de la distribution

L'évaluation des stratégies de distribution repose principalement sur deux métriques complémentaires :

Distribution numérique (DN) :

- Représente le pourcentage de points de vente physiques proposant effectivement le produit.
- Formule : $(\text{Nombre de magasins distribuant le produit} \div \text{Total des magasins du réseau}) \times 100$.

Cet indicateur présente une vision quantitative mais non qualitative de la distribution. Une DN élevée peut masquer deux réalités problématiques :

- Le produit peut être présent principalement dans des petits commerces peu fréquentés ;
- La distribution peut se concentrer dans des enseignes à faible pouvoir d'achat.

Distribution valeur (DV) :

- Indique la part de marché détenue par les points de vente commercialisant le produit
- Formule : $(\text{Chiffre d'affaires des points de vente distributeurs} \div \text{CA total du circuit}) \times 100$

Contrairement à la DN, la DV intègre une dimension qualitative essentielle en :

- Pondérant la présence du produit par le poids commercial réel des points de vente,
- Donnant plus de valeur aux hypermarchés et grandes surfaces qu'aux petits commerces,
- Reflétant mieux l'accès réel au marché adressable.

Ces indicateurs, dont les valeurs varient de 0 à 100%, sont calculés à partir des données des panels distributeurs. Ils permettent notamment d'analyser le positionnement concurrentiel d'une marque selon les différents circuits de commercialisation.

Les professionnels du marketing utilisent ces indicateurs de manière complémentaire :

- La DN pour évaluer la couverture géographique brute ;
- La DV pour mesurer l'impact commercial réel ;
- Le ratio DV/DN comme indicateur de qualité du réseau.

Lorsque le rapport **DV/DN est inférieur à 1**, cela signifie que le produit est présent dans un grand nombre de points de vente, mais que ceux-ci ont une faible influence dans l'univers de distribution de la catégorie. Cela reflète une stratégie de référencement peu efficace.

À l'inverse, un **DV/DN supérieur à 1** indique que le produit est référencé principalement dans des points de vente générant un chiffre d'affaires élevé dans la catégorie concernée. Cette situation permet d'optimiser les coûts logistiques et favorise une rotation rapide des stocks. On peut en conclure que la marque est présente dans des magasins à fort potentiel de vente.

Lorsque **DV = DN**, ce qui reste relativement rare, cela traduit une certaine homogénéité dans la répartition du produit à travers les différents canaux de distribution.

Cette approche duale permet d'éviter les illusions d'une bonne distribution purement quantitative et d'optimiser l'allocation des ressources commerciales.

Pour compléter cette analyse, particulièrement dans le cas des produits à rotation rapide, le calcul des Ventes Moyennes Hebdomadaires (VMH) s'avère pertinent. Cet indicateur supplémentaire offre une vision plus dynamique des performances commerciales en mesurant le rythme réel des écoulements.

Les rotations sont exprimées en VMH, c'est-à-dire les ventes moyennes hebdomadaires, calculées en divisant le volume total des ventes par le nombre de points de vente. Toutefois, cet indicateur peut être biaisé. Pour illustrer ce biais, prenons l'exemple de deux produits : l'un est majoritairement présent en hypermarchés (à 90 %), l'autre en supermarchés dans la même proportion. Cette différence de circuits de distribution fausse la comparaison directe des VMH.

Pour corriger cette distorsion, il est nécessaire d'introduire un coefficient de pondération qui tient compte de la couverture et de la profondeur de distribution. Cela permet d'obtenir des

VMH comparables. On utilise alors la formule suivante pour calculer les VMH ajustées :

$$\text{VMH ajustée} = (\text{VMH} \times \text{DN}) / \text{DV}$$

CHAPITRE 6. LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

Pour qu'un produit ou un service ait une réelle présence publique, sa simple existence ne suffit pas : il doit également être reconnu. Comme le souligne Dagenais (1998, p. 13), "un médicament, aussi révolutionnaire soit-il, reste inefficace s'il n'est pas diffusé et accessible au public". La visibilité et la distribution sont donc des éléments clés pour assurer son impact.

Section 1. Le concept de communication

L'origine du terme communication remonte au latin communis, signifiant commun. Cela implique qu'une idée transmise doit être partagée entre deux univers : celui de l'émetteur et celui du récepteur. Sans cette convergence, aucun échange véritable n'a lieu. Comme l'expliquent Tilman et Kirkpatrick (1975, p. 89), un vendeur ne peut communiquer avec un acheteur potentiel que s'il entre dans son champ de perception. Mais cela ne suffit pas : le récepteur doit aussi prêter attention au message pour qu'une réelle communication s'établisse. En marketing, l'efficacité repose sur le fait que le message atteigne non seulement la sphère de perception du client, mais aussi la partie restreinte où se focalise son attention (idem, p. 90).

D'après Dagenais (1988), la communication est un processus complexe où l'émetteur cherche à faire adopter son message par le récepteur. Pour y parvenir, ce dernier doit reconnaître la légitimité de l'émetteur dans son domaine et lui accorder suffisamment de crédibilité. Sans cette confiance, le récepteur peut ignorer le message, filtrant volontairement les informations qu'il accepte de recevoir — un mécanisme connu sous le nom d'exposition sélective.

La définition d'une politique de communication ne peut se concevoir de manière isolée ; elle s'intègre nécessairement dans une démarche globale (Le Bœuf, 1991). Cette approche unifiée vise à garantir la diffusion de messages harmonieux et sans contradiction sur trois fronts : institutionnel, marketing et interne. Pour y parvenir, une synchronisation rigoureuse est essentielle, couvrant l'ensemble des supports utilisés par l'entreprise — qu'il s'agisse du standard téléphonique, des campagnes publicitaires ou des documents promotionnels (Pastor et Bréard, 2004).

La communication d'entreprise regroupe toutes les démarches mises en œuvre pour valoriser l'image, accroître la notoriété ou renforcer la réputation d'une organisation auprès de ses

différents interlocuteurs (Idem, p. 67). On la désigne également sous les termes de communication institutionnelle ou corporate. Parmi ses principaux leviers figurent notamment la communication en période de crise et la gestion de l'image. La première intervient fréquemment lorsqu'un problème, tel qu'un défaut de fabrication, est porté à la connaissance du public ; elle contribue alors à rassurer et à préserver la confiance en l'entreprise. La seconde, la communication d'image, a pour but de construire ou d'adapter la manière dont l'entreprise est perçue. À cet effet, des actions telles que le mécénat, le sponsoring ou certaines initiatives citoyennes sont régulièrement utilisées.

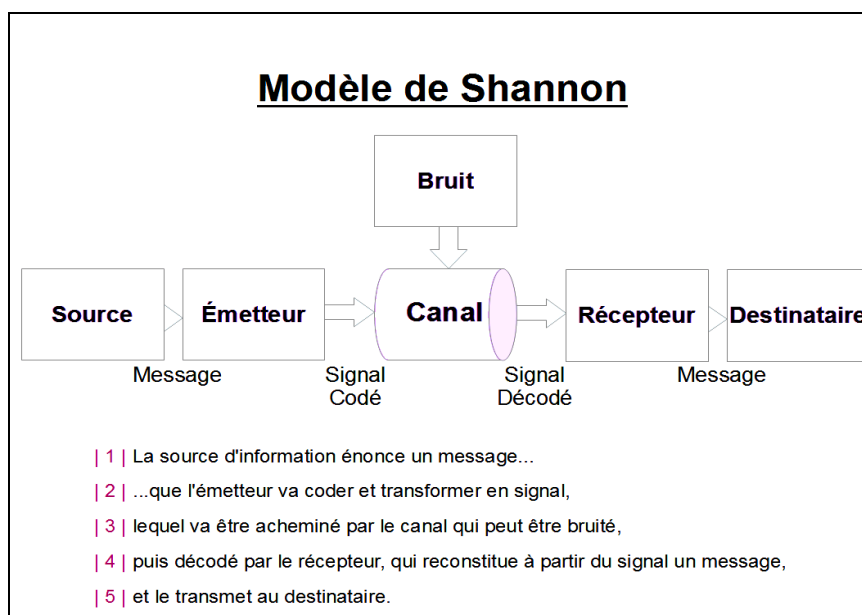
La communication commerciale regroupe toutes les actions mises en place pour soutenir, de manière directe ou indirecte, la vente de biens ou de services. Son objectif principal est de susciter des attitudes positives auprès des consommateurs ainsi que des acteurs des circuits de distribution (Idem). Bien que le public ciblé soit en grande partie les clients finaux, cette communication peut également viser les prescripteurs, influenceurs ou distributeurs. Aujourd'hui, les supports et techniques utilisés dans ce domaine sont de plus en plus variés. On distingue généralement deux grandes catégories : la communication via les médias (comme la publicité) et la communication hors médias (comme le marketing direct ou les événements). Dans cette dynamique, deux axes sont traditionnellement identifiés : la communication produit, qui met en avant les caractéristiques et les avantages d'un bien ou d'un service, et la communication de marque, qui cherche à développer une image forte et à étendre l'influence de la marque sur de nouveaux marchés.

Bien que la communication interne se soit développée après la communication externe, les pionniers des relations publiques au début du XXe siècle envisageaient déjà ces pratiques de manière unifiée (Michel, 2004, p. 87). Elle repose sur une idée essentielle : renforcer l'esprit d'appartenance, mobiliser les collaborateurs, transmettre une culture d'entreprise partagée, encourager la collaboration et valoriser l'image de l'organisation auprès de ses propres employés. L'objectif final est de renforcer la cohésion sociale au sein de la structure. Ainsi, la communication interne s'impose comme un véritable levier de gestion, en soutien à la stratégie globale définie par la direction. Elle s'intègre pleinement dans le plan de communication général de l'entreprise et, bien qu'elle soit tournée vers l'interne, elle participe indirectement à renforcer la réputation de l'organisation à l'extérieur (Donjean, 2006, p. 15).

Section 2. Modèles théoriques de processus de communication

Le modèle cybernétique a été élaboré dans un contexte technique, en réponse à des préoccupations concrètes. Les ingénieurs en télécommunications cherchaient avant tout à optimiser la transmission d'informations (**Cordelier, 2001**). Dans cette optique, la communication était perçue comme un processus mécanique, fondé sur l'émission et la réception d'un message. Par la suite, cette approche a été transposée dans le domaine des communications sociales, principalement par le biais de changements progressifs dans la signification des termes « information » et « communication » (**Lacassagne, 2007**).

Figure 23. La communication cybernétique de Shannon et Weaver



Source : Lacassagne, op.cit., p. 221.

Dans le processus de communication, la source joue un rôle central : c'est elle qui initie l'échange en envoyant un message à un destinataire. Pour ce faire, elle encode une expérience, la traduit dans un langage compréhensible, et l'inscrit dans une temporalité donnée. Ce message, une fois codé, est transmis à travers un canal matériel – qu'il s'agisse de supports visuels, de la parole ou d'autres moyens de transmission. À réception, le destinataire décode l'information en s'appuyant sur le même système que celui utilisé par l'émetteur. Si aucun élément perturbateur (ou « bruit ») ne s'immisce dans la chaîne, le message perçu devrait refléter fidèlement celui qui a été émis. Le retour d'information, ou feed-back, permet alors à l'émetteur de vérifier la bonne compréhension du message, et de corriger d'éventuels

malentendus causés par ces interférences ou par des différences entre les systèmes de codage et de décodage. Ce modèle cybernétique, qui repose sur une logique linéaire et structurée de la communication, a longtemps servi de référence, notamment dans le domaine du marketing, en raison de sa clarté et de son adéquation avec le mode de communication des grands médias traditionnels (Cordelier, op.cit.).

2.1. Les théories des effets

Laswell (1949) a donné une conception pragmatique du schéma cybernétique de la communication (figure...)

Figure 24. Modèle de la communication de masse

Qui ? —→ Dît quoi ? —→ À quoi ? —→ Par quel canal ? —→ Avec quel effet ?
--

Source : Mbianda et Mouandjo Lewis, op.cit., p. 25.

Les interrogations que se pose tout professionnel du marketing s'inscrivent en réalité dans la continuité du modèle formulé par Harold Lasswell, qui s'est intéressé aux mécanismes de la propagande et à son influence sur les publics. Selon lui, les médias disposent d'une capacité à transmettre des messages si puissants qu'ils peuvent transformer directement les attitudes des individus, à la manière d'une injection, d'où l'image de la « seringue hypodermique ». Cependant, cette conception a été nuancée par les travaux de Katz et Lazarsfeld (1955, cités par Heinderycky, 2002), qui ont introduit des notions essentielles telles que le double flux de communication et celle de leader d'opinion, largement reprise dans le domaine du marketing. Ils ont démontré que l'efficacité d'un message augmente lorsqu'il est transmis par une personne de confiance dans l'environnement proche du récepteur. Malgré cette médiation, le schéma reste fondamentalement unidirectionnel, suivant la logique classique de la transmission d'un émetteur vers un récepteur.

2.2. Les modèles des effets en communication

Les objectifs visés par une stratégie de communication renvoient aux réactions attendues de la part du public cible. Ils se déclinent généralement selon trois axes complémentaires :

- Sur le plan cognitif (faire savoir), il s'agit d'informer et de faire connaître un produit, un service ou une idée ;

- Sur le plan affectif (faire aimer), l'objectif est de susciter une forme de sympathie, d'attachement ou de préférence ;
- Sur le plan comportemental (faire agir), on cherche à provoquer une action concrète, comme l'achat ou l'engagement.

Ces trois dimensions sont intégrées dans divers modèles théoriques qui tentent de représenter les étapes par lesquelles passe un individu lorsqu'il est exposé à une campagne de communication. Parmi eux, les approches séquentielles visent à décrire le cheminement progressif qui mène à une décision d'achat. Le modèle AIDA constitue l'un des premiers schémas explicatifs en la matière. Élaboré par Elmo Lewis en 1898 dans un contexte commercial, ce modèle propose une séquence d'apprentissage articulée en quatre étapes : Attention, Intérêt, Désir, puis Action (Malaval & Décaudin, 2012). La communication peut ainsi intervenir à chacune de ces phases, selon l'objectif poursuivi : attirer l'attention à travers une publicité, éveiller l'intérêt pour une offre spécifique, susciter le désir pour un nouveau produit ou encore encourager le passage à l'achat. Ce type de modèle, fondé sur une logique de comportement rationnel, s'avère particulièrement pertinent dans le cadre du lancement d'un produit ou pour les actions de communication d'entreprise (Idem).

Le modèle de la hiérarchie des effets, proposé par Lavidge et Steiner en 1961, décrit les différentes étapes par lesquelles un individu progresse lorsqu'il est exposé à une campagne de communication, en particulier dans le cadre de produits différenciés et impliquant un engagement fort de la part du consommateur (Hill-Derive, 2010). Selon cette approche, le processus de décision suit une progression logique, où l'achat constitue l'aboutissement ultime. Cependant, avant de parvenir à cette décision, le consommateur traverse plusieurs phases successives, chacune associée à un objectif marketing spécifique.

Le modèle de diffusion des innovations trouve son origine dans les travaux d'Everett Rogers, initiés en 1962, portant sur l'adoption des nouvelles technologies au sein de la société (Lacassagne, op. cit.). Inspiré par les avancées des technologies de l'information et de la communication (comme le câble, la télévision par satellite ou les outils collaboratifs), ce modèle s'inscrit dans la continuité du paradigme de communication linéaire dominant à l'époque. Rogers y conçoit la communication comme un processus par lequel une idée est transmise d'une source vers un récepteur dans le but de modifier son comportement. Autrement dit, la source cherche à influencer la perception du récepteur à l'égard d'une idée, voire à l'inciter à l'adopter et à l'intégrer dans ses habitudes quotidiennes (Rogers, 1962, cité

par Lafrance, 2006, p. 12). Deux décennies plus tard, Rogers enrichit sa définition en introduisant la notion d'échange d'idées innovantes entre les interlocuteurs. Il précise alors que les participants, qu'ils soient émetteurs ou récepteurs, produisent et partagent de l'information pour parvenir à une compréhension mutuelle. Dans cette optique, la diffusion des innovations devient une forme spécifique de communication centrée sur la circulation de nouvelles idées (Hénocque, 2002, p. 80). Ce modèle de communication diffusionniste reste toutefois fondamentalement linéaire, orienté du haut vers le bas, individualisé, et fondé sur l'idée que les médias de masse ou d'autres dispositifs peuvent transformer les mentalités.

Le paradigme du traitement de l'information élaboré par McGuire en 1968 repose sur un modèle séquentiel qui met en avant le rôle central des processus cognitifs dans le mécanisme de la persuasion. Selon cette approche, la persuasion résulte d'une série d'étapes successives, au nombre de six, décrites par Fourquet (1999). D'abord, le récepteur doit être exposé au message et lui accorder une attention suffisante. Ensuite, il lui faut saisir le sens général de la position défendue ainsi que les arguments présentés. Une modification d'attitude ne peut survenir que si le récepteur accepte le contenu du message tel qu'il l'a compris. Pour que ce changement d'attitude soit durable, le message doit être retenu, c'est-à-dire mémorisé. Enfin, l'adoption d'un nouveau comportement en cohérence avec cette attitude marque la dernière étape du processus. Ce modèle souligne que l'efficacité d'un message persuasif dépend du bon déroulement de chacune de ces phases. Comme le rappelle Corneille (2010, p. 35), si l'une des étapes échoue, aucun changement d'attitude ne peut être observé.

Tableau 14. Les modèles des effets en communication marketing

Stades

Modèles

	AIDA	Hiérarchie des effets	Diffusion des innovations	Traitement de l'information
Cognitif	Attention	Prise de conscience Connaissance	Prise de conscience	Présentation Attention Compréhension
Conatif	Intérêt Désir	Sympathie Préférence Conviction	Intérêt Evaluation	Consentement Mémorisation
Affectif	Action	Achat	Essai Adoption	Comportement

Source : Lehu, op.cit., p. 308

2.3. Le concept de communication intégrée

À la fin du XXe siècle, les pratiques de communication marketing ont évolué en parallèle des transformations structurelles des entreprises, elles-mêmes influencées par l'essor de

l'informatique intégrée. Cette évolution a conduit à une approche moins compartimentée des fonctions de communication : chercheurs et professionnels ont progressivement adopté une vision unifiée et transversale. Ainsi, les stratégies se sont orientées vers le multicanal, l'intercanal voire le cross-canal, favorisant des interactions coordonnées entre les divers domaines de la communication d'entreprise (Cordelier op. cit.).

La communication marketing intégrée est une notion relativement récente, définie comme "la coordination stratégique de l'ensemble des messages et canaux mobilisés par une organisation afin d'influencer la perception de la valeur de la marque" (Menvielle et al., 2004, p. 2). Mais pourquoi limiter cette approche à la seule marque? Selon Lendrevie et al. (op.cit., p. 546), cette démarche vise à harmoniser toutes les composantes de la communication marketing pour qu'elles diffusent un discours cohérent, dans le but de renforcer l'impact du message, qu'il s'adresse à la marque ou à l'organisation dans son ensemble.

La communication intégrée se définit principalement par l'harmonisation des messages véhiculés à travers différents canaux. Menvielle et al. (op. cit.) élargit cette vision en la considérant comme un processus transversal, destiné non seulement à développer des relations solides avec les clients, mais aussi avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Dans cette perspective, et à l'instar de Duncan, on peut qualifier la communication intégrée d'outil stratégique visant à fédérer tous les acteurs liés à l'entreprise autour de valeurs communes. Ce positionnement constitue un levier de différenciation face à la concurrence, aux nouveaux entrants et aux produits de substitution (Porter, 1982 ; 1993).

Selon Lendrevie et al. (op. cit.), la communication multicanale intégrée vise à optimiser le rendement des investissements en communication. Elle repose sur une stratégie qui articule différents canaux de manière cohérente et complémentaire, afin de diffuser des messages unifiés. Centrée sur le client, cette approche s'appuie principalement sur des données quantitatives liées aux perceptions, attentes et comportements de ce dernier. Sa performance dépend des compétences pluridisciplinaires des responsables en charge, de l'adaptation des structures – qu'il s'agisse des annonceurs ou des agences –, ainsi que de nouvelles modalités de collaboration et de rémunération, distinguant clairement les fonctions de conseil et celles d'exécution (p. 546). Bien que l'origine précise du concept de communication marketing intégrée reste discutée, il est généralement attribué à Schultz, qui l'aurait formalisé au début des années 1990 (Menvielle et al., op.cit.).

Avec la place centrale qu'occupe aujourd'hui Internet en tant qu'outil de communication, il devient essentiel de réfléchir à la manière de l'articuler avec les dispositifs traditionnels de communication marketing. À ce sujet, Menvielle et al. (op. cit.) identifient deux grandes catégories : d'une part, les stratégies reposant sur les médias classiques, et d'autre part, celles valorisant les outils issus des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). De cette distinction émergent trois types de stratégies, présentées dans le tableau 15.

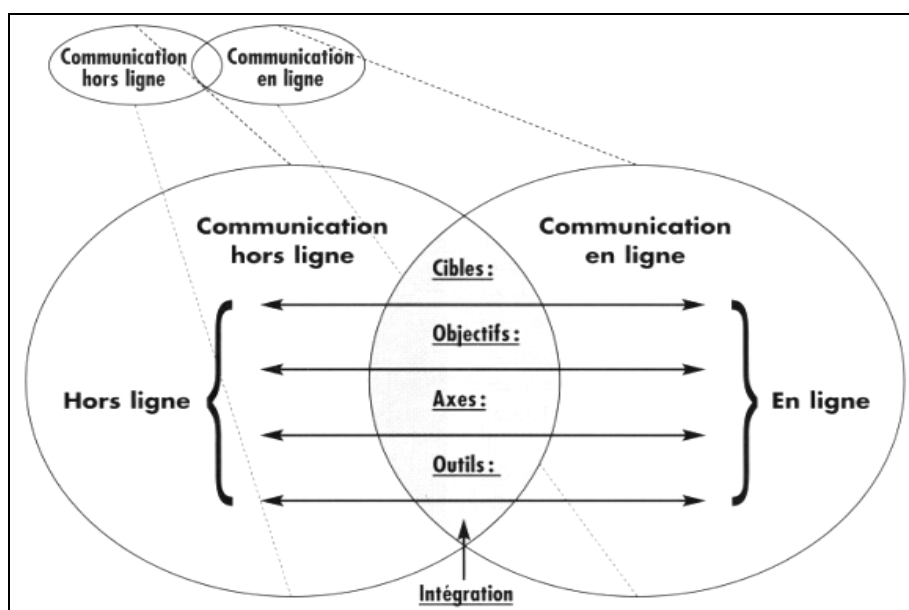
Tableau 15. Les différentes formes de communication

Stratégie de communication traditionnelle	Stratégie de communication hybride	Stratégie de communication électronique
Stratégie de communication visant principalement l'utilisation des moyens traditionnels	Stratégie de communication intégrant les aspects des deux autres formes	Stratégie de communication visant principalement le développement d'outils de communication sur Internet
Utilisation principalement d'outils de la communication traditionnelle (publicité, marketing direct, promotion des ventes, force de vente)	Utilisation conjointe des outils de la communication traditionnelle et électronique	Présence d'un site web Recours aux mêmes types d'outils que la communication traditionnelle, mais utilisant les formes électroniques

Source : Menvielle et al. op.cit., p. 3

Il apparaît que l'idée d'intégration trouve pleinement son expression au sein de la stratégie de communication dite hybride. Le modèle proposé par Menvielle (op. cit.) repose sur deux composantes principales et s'organise autour de quatre catégories de facteurs.

Figure 25. Le modèle de recherche de la communication intégrée (en ligne et hors ligne)



Source : Idem

Le premier construit du modèle concerne la stratégie de communication, structurée autour de quatre éléments clés : les cibles, les objectifs, les axes et les outils mobilisés. Les cibles désignent les destinataires des messages, qu'il s'agisse d'individus, d'organisations ou des deux. Quant aux objectifs, ils peuvent être de nature cognitive, affective ou conative, en fonction des intentions poursuivies par l'entreprise (Décaudin, 2003). Dans un premier temps, il s'agit de capter l'attention du public (objectif cognitif), de susciter un intérêt ou une préférence envers la marque ou le produit (objectif affectif), puis d'encourager une action, comme l'achat ou l'engagement (objectif conatif). Cette séquence d'objectifs s'applique également dans le cadre de la communication numérique.

Les axes de communication renvoient aux thématiques développées dans le message diffusé entre l'émetteur et le récepteur. Quant aux outils mobilisés, ils correspondent aux leviers traditionnellement intégrés au mix de communication, tels que la publicité, la promotion des ventes, le marketing direct, les relations publiques ainsi que la force de vente. Ces composantes sont largement reconnues dans la littérature spécialisée, notamment par Kotler et al. (op.cit.).

Le second construit du modèle repose sur la notion d'intégration, entendue comme l'ensemble des dispositifs déployés par l'organisation pour assurer sa visibilité, tant à travers les canaux traditionnels hors ligne qu'au moyen des supports numériques. Cette intégration englobe des dimensions interactives, rendues possibles notamment par la communication en ligne, ainsi que des dimensions personnalisées, permettant de transmettre aux clients des messages adaptés à leurs besoins spécifiques (Dufour, 1998).

CHAPITRE 7. REPENSER L'APPROCHE MARKETING

Dès les années 1980, les méthodes traditionnelles du marketing ont montré leurs limites, conduisant à une multiplication de nouvelles approches censées optimiser la stratégie des managers. Les fondements mêmes du marketing classique, y compris des outils clés comme le mix marketing, ont été contestés par des alternatives émergentes, parfois qualifiées de "révolutions marketing".

Section 1. Impliquer le consommateur dans l'approche marketing : Vers un modèle de création partagée de la valeur

L'essor des technologies numériques a profondément modifié les interactions entre les entreprises et leurs clients, facilitant leur implication active dans les stratégies marketing. Cette intégration du consommateur peut être perçue comme une évolution naturelle des méthodes marketing traditionnelles, offrant des bénéfices mutuels. Certains experts, comme Goudarzi et Eiglier (2006), ainsi que Goudarzi et al. (2013), suggèrent même d'assimiler le client au sein de l'organisation, à l'instar d'un collaborateur.

Si le rôle du client comme contributeur clé a longtemps été admis dans le secteur des services, l'avènement d'Internet a étendu cette logique aux biens matériels de grande consommation. L'idée sous-jacente est qu'un produit élaboré en collaboration avec les utilisateurs finaux présente une valeur supérieure et une adéquation renforcée à leurs attentes. Ainsi, les entreprises ne se contentent plus de générer de la valeur pour le client, mais la conçoivent conjointement avec lui.

Selon les travaux de Vargo et Lusch (2004, cités par Béji-Bécheur, 2010) ainsi que Marion et Portier (2006), la création de valeur repose désormais sur l'implication systématique des consommateurs dans les processus marketing. Ce nouveau modèle de co-crédation implique que la valeur n'est plus simplement intégrée au produit par l'entreprise, mais définie et élaborée en partenariat avec le client. Ce dernier endosse alors un rôle actif, passant de simple destinataire à co-concepteur de l'offre, ce qui transforme toute remise en question de la stratégie commerciale en une forme de réflexion collective.

Capelli et Dantas Danilo (op.cit.) mettent en lumière, à travers la notion de co-marketing, comment les clients peuvent influencer les décisions liées au marketing mix. Leur approche démontre qu'associer les consommateurs aux actions marketing tactiques peut enrichir la démarche sans nécessiter une refonte complète du modèle économique.

Le tableau 16 synthétise les différentes modalités du co-marketing, tout en mettant en lumière ses avantages potentiels et les défis associés. L'analyse s'appuie systématiquement sur la structure classique des 4P (produit, prix, distribution, communication) pour offrir une vision organisée des opportunités et des risques de cette approche collaborative.

Tableau 16 : Le co-marketing décrypté - formes, atouts et limites selon l'approche marketing mix

Étape de la démarche marketing	Participation du client	Avantages	Défis
Produit	Client spécificateur	Valorisation du client, adaptation aux besoins, différenciation du produit, engagement plus poussé du client	Adaptation de l'outil de production (coûts), augmentation du délai de livraison
	Client modificateur	Valorisation du client, adaptation aux besoins, détermination de nouveaux usages	Absence de maîtrise de l'image des produits de la marque
	Client assembleur	Participation du client, réduction des coûts de production	Résultat final et satisfaction du client relevant de ses compétences
Prix	Client co-décideur du prix	Personnalisation, adaptation au budget du client	Pas de dépassement de budget, respect de la contrainte énoncée par le client
Communication	Client créateur du message	Participation, bouche-à-oreille, animation de la communauté de marque, source d'inspiration pour les professionnels	Délais de création, reprise possible par des professionnels
	Client co-créateur de sens	Mémorisation, complicité	Complexité du message, décodage de la publicité suivant les capacités des consommateurs
	Client porteur du message	Aguichage (teasing), bouche-à-oreille, crédibilité de la source	Pas de contrôle sur la perception des clients
Distribution	Client vendeur	Densité du réseau, coût, flexibilité, crédibilité du vendeur	Aucune maîtrise de l'image ni de l'affilié
	Client livreur	Augmentation de la couverture, coût	Problème de maîtrise des conditions de transport

Source : Capelli et Dantas Danilo (2012, op.cit, p.75)

1.1. Le consommateur acteur de la production

L'ère moderne a vu émerger une nouvelle dynamique où acheteurs et entreprises co-construisent ensemble les biens et services (Carton, 2004). Les clients personnalisent

désormais les articles, leur imprimant une singularité qui répond à leurs préférences. Cette implication productive peut intervenir à différents stades du cycle de fabrication, selon le degré d'avancement du processus.

Dans le processus de production sur spécification, l'acheteur détermine ses préférences que le prestataire se charge ensuite de matérialiser. On observe aujourd'hui une transformation notable : les exigences individuelles des clients influencent désormais des secteurs traditionnellement dominés par la standardisation (Merle et al., 2008).

Cette collaboration ne se limite pas à la personnalisation individuelle. Les entreprises peuvent également impliquer des communautés entières de consommateurs. Grâce aux plateformes sociales (Facebook, YouTube, Twitter), marques et clients co-construisent les produits à chaque phase de leur élaboration. Cette approche participative culmine souvent par une sélection démocratique, où la communauté désigne son produit préféré par vote.

Le modèle production-assemblage transforme le consommateur en véritable monteur de produits. Dans cette approche, l'entreprise fournit les composants (par exemple un jouet en kit) que le client assemble lui-même, devenant ainsi coproducteur. Norman et Ramirez (2000) identifient deux scénarios distincts :

- **Assemblage standardisé** : Le client suit des instructions précises pour obtenir un produit final prédéterminé. Bien que participant activement à la production, sa marge de créativité reste limitée ;
- **Assemblage personnalisé** : L'entreprise propose des éléments modulables sans imposer de résultat final. Cette approche ouvre la voie à une création libre, stimulant l'engouement pour les loisirs créatifs et la fabrication d'objets uniques.

Dans ce contexte, la mission du marketing évolue : il s'agit désormais d'inspirer les usages possibles et d'habiliter le consommateur dans son rôle de concepteur (Cammarano et Gotteland et Aubert, 2010).

Dans le cadre de la production-modification, le consommateur se transforme en véritable designer en réinventant les produits finis. Ce phénomène n'est pas nouveau : dès les années 80, certains jeunes personnalisait leurs vêtements (comme les fameux jeans déchirés) pour affirmer leur style.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises encouragent activement cette tendance en intégrant des options de personnalisation à leurs gammes de produits. Ces transformations opérées par

les clients ne se limitent pas à une simple adaptation - elles deviennent souvent une précieuse source d'inspiration pour le développement de nouvelles offres.

1.2. Le consommateur acteur de la communication

Dans cette approche collaborative, l'acheteur participe activement à l'élaboration et à la diffusion du message marketing. Il devient ainsi un partenaire dans la construction du discours publicitaire, influençant directement les décisions de l'entreprise.

Plusieurs niveaux d'implication existent :

- **Co-conception du message** : Les clients contribuent à créer les contenus promotionnels, notamment via la personnalisation des newsletters et des offres spéciales.
- **Décodage actif** : Contrairement aux messages publicitaires traditionnels qui privilégient la clarté immédiate, les recherches démontrent que l'implication du récepteur dans l'interprétation du message renforce son efficacité persuasive (Capelli et Sabadie, 2007).
- **Diffusion virale** : Avec les outils du Web 2.0, le consommateur se transforme en véritable média, relayant et parfois réinterprétant les messages de la marque. Ce phénomène nécessite la création de contenus suffisamment flexibles pour être partagés tout en conservant leur sens initial.

1.3. Le client contributeur à la tarification

L'implication du consommateur dans la fixation des prix s'inscrit dans une longue tradition commerciale, aujourd'hui amplifiée par le numérique :

- **Méthodes classiques** : L'utilisation du prix psychologique et l'analyse de l'élasticité de la demande intègrent déjà les perceptions du client. Certains secteurs comme la fleuristerie pratiquent depuis longtemps la tarification sur mesure, où l'acheteur définit son budget avant la réalisation du produit.
- **Innovations digitales** : Des plateformes comme Priceline.com ont institutionnalisé ce principe en permettant aux internautes de proposer directement le montant qu'ils souhaitent payer pour un service (ex : réservation de voyage).

Cette évolution traduit une tendance plus large vers une participation accrue du client à tous les aspects de la relation commerciale.

1.4. Le consommateur comme partenaire de distribution

L'univers de la distribution évolue vers des modèles où l'acheteur prend une part active dans le processus. Plusieurs formes de participation existent :

➤ Libre-service et délégation des tâches

Le secteur de la grande distribution a révolutionné ses pratiques en confiant aux clients des responsabilités autrefois dévolues aux vendeurs. Ce principe trouve son origine dans le libre-service, où le consommateur assume lui-même les opérations de sélection et de préparation des achats.

➤ Stratégies de vente participative

Dès 1947, Tupperware innovait en impliquant directement les clients dans la démonstration et la vente de produits. Ce modèle de vente à domicile par démonstration a inspiré les programmes d'affiliation modernes. Dans le e-commerce, ce système permet à des particuliers (affiliés) de promouvoir des produits et d'être rémunérés au pourcentage sur les ventes générées.

➤ Réseaux de distribution communautaires

Lorsque l'accès physique aux produits est limité, des solutions collaboratives émergent :

- Commandes groupées organisées par des communautés d'acheteurs ;
- Livraison peer-to-peer assurée par des particuliers ;
- Systèmes de relais consommateurs élargissant la couverture géographique.

Ces approches transforment le client en véritable extension du réseau de distribution, permettant aux entreprises d'atteindre de nouveaux marchés tout en créant de l'engagement.

Section 2. Les innovations marketing

L'innovation marketing ne doit pas être perçue comme une rupture radicale avec les pratiques établies, mais plutôt comme un enrichissement progressif des méthodes existantes. Il s'agit d'élargir l'éventail des outils à disposition des entreprises pour faire face aux évolutions sociétales et consuméristes, tout en conservant les approches traditionnelles qui conservent toute leur pertinence.

Le concept de "marketing avancé" (Boyer et Burgaud, 2000) se transforme en permanence sous l'influence des mutations environnementales (Vandercammen, op.cit.). Cette discipline a

intégré progressivement de nouveaux outils que Cova et al. (2006) ont identifié comme des innovations marketing majeures.

Parmi ces avancées, les chercheurs ont distingué :

- **10 innovations spécifiques** au marché B2C (Business-to-Consumer) ;
 - Stakeholder marketing ;
 - marketing éthique ;
 - géomarketing ;
 - customer relationship management (CRM);
 - marketing expérientiel ;
 - time based marketing ;
 - marketing sensoriel ;
 - marketing tribal ;
 - marketing de l'authentique ;
 - knowledge marketing.
- **5 innovations complémentaires** dédiées au secteur B2B (Business-to-Business).
 - marketing de réseau ;
 - supply chain management ;
 - gestion des grands comptes ;
 - marketing de solutions ;
 - e-market places.

Notre analyse se concentrera exclusivement sur les innovations B2C, qui reflètent les transformations sociétales et les nouvelles réalités du marché. Comme le soulignent Boyer et Burgaud (op.cit), les professionnels du marketing (décideurs, praticiens et consultants) disposent aujourd'hui d'une panoplie d'outils sophistiqués pour maîtriser leur environnement commercial.

a) Stakeholder marketing

Le marketing moderne dépasse le cadre traditionnel de l'échange commercial pour intégrer l'ensemble des acteurs influents, qu'ils soient directement liés au marché ou non. Cette approche englobe notamment :

- Les décideurs politiques (élus locaux, gouvernements) ;
- Les organisations associatives ;

- Les autres parties prenantes clés.

Pour transformer ces interlocuteurs en véritables ambassadeurs de la marque, les entreprises déploient des stratégies spécifiques comme :

- Les actions de lobbying (**Clamen, 2005**) ;
- Les partenariats stratégiques (**Gaultier-Gaillard et Praltong, 2011**).

Cette vision élargie repose sur un principe fondamental : dans l'environnement économique actuel, la maîtrise des facteurs extra-commerciaux est tout aussi cruciale que la gestion des relations clients. Une gestion optimale de ces acteurs non marchands permet d'atteindre trois objectifs majeurs :

- Un avantage concurrentiel pérenne ;
- Une rentabilité accrue des actions commerciales ;
- Une création de valeur client renforcée (**Binninger et Robert, 2011**)

b) Le marketing éthique

Apparu dans les années 1980, le stakeholder marketing s'inscrit dans la continuité des approches macromarketing et méga-marketing. Ces courants visent à replacer l'activité marchande dans son contexte socio-économique global (**Cova et al., 2006**).

Face aux dérives constatées (publicités trompeuses, conditions de crédit abusives, promesses exagérées), les entreprises développent désormais des chartes éthiques sur mesure (**Gicquel, 2007**). Cette approche s'inscrit dans une démarche commerciale plus vertueuse (**Al Hassael, 2011**) visant à :

- Établir une communauté de valeurs avec les consommateurs ;
- Promouvoir une consommation responsable (**Pastore-Reiss et Naillon, 2002**) ;
- Réduire les impacts négatifs des pratiques marketing.

Les six piliers du marketing éthique (**Laville, 2009**) :

- **Fiabilité des engagements** : Les promesses doivent être réalistes et vérifiables
- **Transparence totale** : Information complète sur l'origine et l'impact des produits
- **Liberté de choix** : Absence de techniques de vente coercitives
- **Responsabilité sociétale** : Solutions respectueuses des personnes et de l'environnement
- **Adéquation aux besoins** : Offres réellement adaptées aux attentes clients
- **Équité relationnelle** : Priorité donnée aux intérêts des consommateurs

Comme le souligne **Al Hassael (2011)**, cette éthique marketing globale dépasse la simple relation commerciale pour englober :

- Le respect des droits des consommateurs et de la société ;
- La protection de l'environnement et des ressources naturelles.

Cette démarche implique cependant une responsabilité partagée, nécessitant du consommateur :

Une conscience des coûts environnementaux réels

La compréhension des enjeux de rémunération équitable (Delisle et Jolin, 2007).

c) **Géomarketing**

L'essor des technologies de gestion de données, combiné aux avancées en cartographie numérique, a permis le traitement simultané d'informations commerciales, territoriales et socio-économiques (**Cliquet, 2002**). Cette convergence a donné naissance dans les années 1980 à une discipline innovante : le géomarketing.

Principes fondamentaux :

- Adaptation territoriale : Croisement des données internes (marketing/commerciales) avec les spécificités locales pour optimiser l'offre, l'implantation et la communication (**Dhénin et Azmani, 2004**) ;
- Postulat clé : La localisation géographique détermine les profils sociologiques et les comportements de consommation (**Doaurd, 2002**) ;
- **Concept de géotype** : Homogénéité des besoins et habitudes d'achat au sein d'une même zone géographique (**Latour et Le Floch, 2001**) ;

Apports stratégiques. Cette approche permet de :

- Visualiser des données sociodémographiques sur fonds cartographiques ;
- Segmenter finement les marchés ;
- Opérer une transition d'une logique produit vers une approche client hyper-personnalisée (**Tedlow et Jones, 1993, cité dans Paone, 2011**).

Applications contemporaines : Les entreprises utilisent désormais ces outils pour :

- Identifier des micro-segments consommateurs plutôt que des marchés massifiés ;
- Optimiser les implantations commerciales ;

- Développer des gammes produits adaptées à chaque territoire.

Cette méthode s'avère particulièrement pertinente dans un contexte où la personnalisation de l'offre devient un enjeu stratégique majeur pour les enseignes.

d) Customer relationship management (CRM)

Dans le secteur des services, le CRM (Customer Relationship Management) ou marketing relationnel a été introduit par **Berry (1983)** comme une approche visant à "attirer, maintenir et renforcer les liens avec les clients" (**Bellaouaied, 2008 ; Haupt, 2006**). Ce concept s'est imposé dans les années 1990 comme un levier essentiel pour concilier satisfaction client et rentabilité.

Grönroos (1995) le définit comme "l'identification, la création, le maintien et le développement de relations profitables avec les clients et autres partenaires, en alignant leurs objectifs grâce à des échanges mutuels et à la réalisation des engagements" (**cité par Cadiat et De Moerloose, 2002**).

Le marketing relationnel cherche à instaurer une relation individualisée avec chaque consommateur, via une offre sur mesure et des stratégies personnalisées (**Boisdevesy, 2001**). Il implique l'ensemble des fonctions de l'entreprise (technologie, ressources humaines, stratégie), ce qui en fait un projet complexe nécessitant un investissement global (**Hetzel, 2004**).

Son principal objectif est de placer le client au cœur des décisions, transformant cette orientation en un avantage concurrentiel, tout en optimisant la profitabilité et en réduisant les coûts (**Boisdevesy, 2001**).

Fondé sur l'échange de valeur et la construction de relations durables, le marketing relationnel repose sur quatre piliers (**Helfer et Michel, 2006**) :

- Personnalisation : une relation unique par client ;
- Interactivité : réponse aux sollicitations ;
- Durabilité : engagement sur le long terme ;
- Continuité : disponibilité multicanale.

Ce modèle représente une évolution majeure dans l'approche client, notamment avec les stratégies one-to-one (**Peppers et Rogers, 2001**), renforçant la fidélisation et l'optimisation des interactions.

e) Le marketing expérientiel

Contrairement à l'approche traditionnelle centrée sur les attributs fonctionnels des produits, le marketing expérientiel s'intéresse aux émotions et aux expériences vécues par le consommateur lors de ses interactions avec une marque (**Lewi et Lacoëuilhe, 2012**). Ces expériences intègrent non seulement des valeurs utilitaires, mais aussi des dimensions sensorielles, affectives et relationnelles.

Selon **Autissier et al. (2007)**, le marketing expérientiel se caractérise par :

- La création d'univers immersifs ;
- L'offre d'un parcours initiatique ;
- La mise en situation active du consommateur ;
- L'interaction avec les produits ou les représentants de la marque ;
- La stimulation d'émotions positives (plaisir, bien-être, désir) ;
- L'apprentissage à travers l'expérience.

Cette approche ne se limite pas à des catégories prédéfinies, mais englobe l'acte de consommation dans sa globalité (**Hetzel, 2002**). Le consommateur y est davantage guidé par ses impulsions et son ressenti que par la simple performance du produit, reflétant ainsi une logique hédoniste où l'expérience prime.

Face à la difficulté croissante des enseignes à se différencier, la simple vente d'un produit ne suffit plus. Pour attirer et fidéliser, les marques doivent proposer une expérience mémorable, en surprenant, divertissant ou offrant une aventure unique (**Pulh et al., 2005**). Le marketeur devient alors un scénariste et metteur en scène (**Vernette, 2008**), intégrant le produit dans une narration où le client joue un rôle actif. Les espaces de vente se transforment ainsi en supports de communication porteurs des valeurs de la marque (**Filser, 2002**).

Ikea illustre parfaitement cette stratégie en proposant des espaces de test, des aires de jeux pour enfants, etc. L'enseigne a su faire de la visite en magasin un moment plaisir, renforcé par des éléments symboliques comme l'ouverture dominicale, typique de la culture suédoise (**Lewi et Lacoëuilhe, 2012**).

f) Marketing sensoriel

Alors que le marketing expérientiel repose sur l'interaction entre le client et les produits ou éléments de la marque (**Autissier et al., 2007**), le marketing sensoriel vise à stimuler les cinq sens pour enrichir l'expérience de consommation :

- L'odorat (parfums d'ambiance),
- L'ouïe (musique et ambiance sonore)
- La vue (design et décor),
- Le toucher (contact physique avec le produit),
- Le goût (dégustations) (**Rieunier & Dion, 2013**).

Comme l'explique **Szewczyk (cité dans Nebia, 2010)**, "chaque sens joue un rôle complémentaire" : lors d'un achat, la vue est d'abord sollicitée, suivie de l'ouïe, de l'odorat, puis du toucher, ce dernier étant déterminant dans la décision finale (**Peck & Childers, 2003**).

Le marketing sensoriel et expérientiel créent un univers de consommation codé à la fois par :

- Les émotions (identification, possession, intuition, valorisation, plaisir) ;
- Les perceptions physiques (les cinq sens) (**Autissier et al., 2007**).

Leur combinaison permet non seulement d'attirer le client en magasin, mais aussi de renforcer son attachement à la marque (**Rieunier & Dion, 2013**). Cette approche repose sur l'idée que la consommation est désormais plus affective, le consommateur recherchant des stimulations sensorielles et émotionnelles lors de ses achats (**Giboreau & Body, 2007**).

Ce phénomène n'est pas nouveau : dès les années 1990, les marques ont pris conscience que des détails comme une odeur de melon ou une couleur de mur pouvaient influencer les comportements (**Maille, cité dans Nebia, 2010**). Nahon (**cité dans Nebia, 2010**) confirme cette évolution : les enseignes intègrent désormais la sensorialité dans leurs espaces pour se différencier et fidéliser. Si l'ambiance sonore a été l'un des premiers leviers (comme chez Monoprix dans les années 1980), l'olfactif s'est imposé comme un outil puissant, car 80 % des clients souhaitent revenir dans un magasin dont l'odeur leur a plu.

g) Time Based Marketing (TBM)

Le time-based marketing (TBM) englobe diverses approches marketing, dont le yield marketing (**Guilloux, 2000**), qui postule que la gestion du temps constitue désormais la variable centrale pour comprendre les comportements des consommateurs mobiles dans les sociétés postmodernes (**Urien, 2002**). Cette approche considère le temps réel comme une réalité quotidienne (**Mc Kenna, 2002**) et un critère essentiel pour analyser les choix des consommateurs nomades.

Positionné comme le nouvel enjeu marketing, le TBM défend l'accès permanent du consommateur à l'espace marchand. Grâce aux technologies de l'information, les entreprises

peuvent maintenir une présence continue auprès de leurs clients, les atteignant à tout moment et en tout lieu (**Mc Kenna, 2002**). Les stratégies de TBM visent à :

- (Re)créer et (re)sacraliser des moments de vie ;
- Réinstaurer des micro-rituels pour rythmer le quotidien du consommateur ;
- Moduler les temps d'achat et de consommation (accélération, ralentissement ou suppression) selon les profils de clientèle (**Guilloux, 2000**).

Apparu à la fin des années 1990, ce concept marketing répond à l'émergence du temps comme facteur déterminant du comportement des consommateurs postmodernes, marqués par la chrono-mobilité.

h) Marketing tribal

Le marketing traditionnel laisse place à de nouvelles approches : le marketing tribal et le marketing viral (Annet, 2008). Le marketing tribal considère comme unité d'analyse et de ciblage des tribus consommatrices, définies comme des réseaux sociaux structurés autour d'affinités émotionnelles (Gicquel, 2006). Cette évolution a conduit à repenser la relation client : fini le modèle one-to-one avec un consommateur isolé, place à une approche collective visant des groupes soudés (**Cova & Cova, 2001**).

Apparu au milieu des années 1990, en phase avec la recomposition sociale postmoderne, le marketing tribal réduit la personnalisation individuelle au profit d'une logique communautaire. Les méthodes classiques de segmentation deviennent obsolètes, remplacées par des stratégies axées sur les dynamiques tribales (**idem**). Désormais, l'enjeu pour les marques est d'établir un lien avec la tribu, ce qui implique :

- Identifier les tribus susceptibles d'adopter leurs produits ;
- Adopter une démarche ethnographique pour comprendre leurs codes ;
- Créer des produits et symboles renforçant les appartenances tribales (**Al Hassael, 2011**).

Cependant, cette approche réduit le contrôle de l'entreprise sur son offre : la tribu peut s'approprier le produit, le détourner ou lui attribuer des usages inattendus (**Dessavoy et al., 2005**).

Ces communautés se rassemblent sur des plateformes dédiées, des blogs ou des réseaux sociaux (**De Wasseige, 2007**). Leurs membres (bloggers et influenceurs) deviennent des prescripteurs, orientant les décisions d'achat et servant de relais commerciaux (**Annet, 2008**). C'est le principe du marketing viral : si l'entreprise gagne la confiance des bloggers par une

démarche authentique, elle peut bénéficier d'un bouche-à-oreille puissant et d'une forte viralité (**Dessavoy et al., 2005**).

i) Marketing de l'authenticité

Le rétro-marketing (ou marketing de l'authenticité) se définit comme une approche qui valorise le passé dans sa stratégie, en évoquant directement ou indirectement des références historiques dans sa communication. Il s'appuie sur la nostalgie des consommateurs, proposant une innovation qui ne déracine pas, mais qui au contraire réenracine et stabilise (**Cova & Cova, 2001**). Cette démarche permet notamment de promouvoir des marques affectives, jouant sur la mémoire collective (**Lipovetsky, 2006**). Pour **Brown et al. (2003)**, les marques rétro se caractérisent par quatre dimensions :

- Allégorie : l'histoire de la marque comme récit symbolique ;
- Aura : l'essence intemporelle de la marque ;
- Arcadie : l'évocation d'une communauté idéalisée ;
- Antinomie : le paradoxe entre tradition et modernité.

Les expériences nostalgiques correspondent à des moments où un individu est transporté dans un passé réel ou idéalisé, suscitant des émotions ambivalentes (**Vignolles, 2010**). Selon **Hoog (2009)**, le rétro-marketing mobilise une nostalgie diffuse, évoquant un passé lointain et mythifié plutôt que des références historiques précises.

Contrairement au marketing de l'innovation ou high-tech, le rétro-marketing valorise une rupture avec la modernité. Le succès des produits dits "rétro-innovants" interroge l'impact de la nostalgie sur les comportements d'achat (**Vignolles, 2010**). Pour **Cova & Cova (op.cit.)**, les entreprises doivent éviter une authenticité superficielle ("authentique au rabais") et viser plutôt une authenticité approfondie, reposant sur quatre ancrages :

- Non marchand : transcender la logique purement commerciale ;
- Non technologique : intégrer la technologie de manière discrète ;
- Endotique : combiner histoire (temps), territoire (espace), tribus (social) et savoir-faire artisanal (matérialité) ;
- Esthétique : soigner la dimension visuelle et sensorielle.

j) Knowledge marketing

Les études de marché traditionnelles et l'analyse des usages ne suffisent plus à développer des concepts innovants pour structurer une entreprise. Une approche marketing renouvelée est

nécessaire, intégrant les multiples compétences et connaissances des clients, approche que **Curbatov (2003)** nomme le knowledge marketing. Le knowledge marketing associe deux concepts clés :

- Le customer empowerment : il s'agit de donner du pouvoir aux clients à travers un apprentissage mutuel et continu, instaurant un "commerce équitable" où l'entreprise et le client apprennent l'une de l'autre ;
- Le knowledge management : il consiste à collecter, organiser, partager et valoriser les savoirs et données des collaborateurs d'une entreprise ;
- Le knowledge marketing, quant à lui, repose sur un partage de connaissances entre l'entreprise et ses clients, faisant de ces derniers des co-créateurs de valeur et d'expérience. Cette approche s'appuie sur les compétences et expériences des clients, intégrées dans une logique de création de valeur partagée (idem).

L'objectif est d'aider les organisations et les clients à co-construire des connaissances à partir de leurs savoirs respectifs (**Kiyindou, 2011**), en impliquant le client dès les phases amont de conception et de développement. Ainsi, l'entreprise et le client deviennent coproducteurs d'expériences, dans un contexte où les communautés jouent un rôle central dans l'innovation.

Cette démarche répond aux attentes du consommateur postmoderne, qui aspire à plus d'autonomie et d'engagement, refusant d'être un acteur passif (**Curbatov et al., 2006**). On passe ainsi : D'un marketing relationnel (centré sur la connaissance du client) à un knowledge marketing (fondé sur la création de connaissance avec le client) (**Kiyindou, 2011**).

Ce changement marque le passage d'un modèle "Market-Pull" (où l'entreprise apprend sur le client) à un knowledge marketing (où elle apprend du client). Les technologies modernes, notamment le Web 2.0, facilitent cet échange en permettant aux clients de :

- Partager leurs expériences ;
- Valoriser leurs connaissances ;
- Collaborer avec les entreprises pour améliorer ou créer des produits.

En conclusion, le knowledge marketing met en lumière l'importance managériale de gérer et d'intégrer les savoirs des consommateurs dans les processus d'entreprise, renforçant ainsi leur rôle actif dans la co-crédation de valeur.

BIBLIOGRAPHIE

Amroun S. (2006), "Les pratiques marketing en Algérie", Thèse de Doctorat ès Sciences Commerciales de la faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales de l'université D'Oran.

Ansoff H.I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, Suresnes.

Ansoff H.I. (1979), *Strategic management*, The MacMillan Press Editions, London.

Antoine J. (1995), "La stratégie, vue par les hommes de marketing", *Revue Française du Marketing*, n°155/5, p. 07-11.

Arndt J. (1983), "The political economy paradigm: foundation for theory building in marketing", *Journal of Marketing*, vol 47, p. 44-54. Accessible en ligne à : <http://www.kintera.org/atf/cf/%7B23E96A35-4C75-41EE-BDDD-4BD3A3B59010%7D/Political%20Economy%20-%20Arndt.pdf>

Aurier, P., Evrard, Y., Ngoala, G. (2004), "Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 3, p. 2-20.

Baker M. J. (1996), "Evolution of the Marketing Concept", *Marketing, theory and practice*, Baker M. J., Macmillan Business 1st edition, London, p. 1-9.

Bartels R. (1976), *The history of marketing thought*, Grid Inc 2nd edition, Columbus, Ohio. Le résumé du livre est accessible en ligne à : http://www.healthedpartners.org/ceu/hm/a02history_of_marketing_thought_by_bartels_hermans.pdf

Béji-Bécheur A. (2010), "Service Dominant Logic : une nouvelle conception de la relation de service ?", *Actes du 9th International Marketing Trends Conference in Venice from January 21st to 23rd*

Benoun M. et Héliès-Hassid M-L. (2003), *Distribution : acteurs et stratégies*, 3ème édition Economica, Paris.

Berland N. et De Rongé Y. (2013), *Contrôle de gestion*, Editions Pearson Education, Paris.

- Bouder-Pailler D., Gauzente C. et Gomy P. (1999), "L'approche historique en marketing, Faire de la recherche en marketing ? Ouvrage collectif sous la direction de Bernard Pras, Vuibert, Paris, p. 134/149
- Bournois F. Point S. Rojot J. Scaringella (2007), RH: Les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120, Editions d'Organisation, Paris.
- Boyd Harper W. Jr. et Levy S. (1963), Promotion : a behavioural view, Prentice-Hall Editions, NJ.
- Boyer L. et Burgaud D. (2000), Le marketing avancé, 3ème édition d'Organisation, Paris.
- Briol P. (2008), Ingénierie des processus métiers : de l'élaboration à l'exploitation, Editions Lulu.com, Paris.
- Brulhart F. (2009), Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Editions d'Organisation, Paris.
- Capelli S. et Sabadie W. (2007), "Évaluer l'impact d'un visuel publicitaire métaphorique", Actes du XXIIe Congrès international de l'Association Française du Marketing, Aix-les-Bains.
- Capelli S. et Dantas Danilo C. (2012), "Comment intégrer les clients à la démarche marketing?", Gestion, janvier, vol. 37, p. 74-83.
- Carton A. (2004), "La participation du consommateur dans la réalisation de l'offre : coproduction, un enjeu définitoire", Actes du congrès du CERMAB, 9ème Journée de recherche en marketing de Bourgogne, p. 1-20. Accessible en ligne à : <http://leg2.u-bourgogne.fr/CERMAB/z-outils/documents/actesJRMB/JRMB09-2004/Carton.PDF>
- Chandler A. D. Jr. (1988), La main visible des managers : une analyse historique, Editions Economica, Paris.
- Charbonnier J. (2000), Marketing et management en assurance, Edition L'Harmattan, Paris.
- Chirouze Y. (1982), Le choix des canaux de distribution, Editions Dunod, Paris.
- Clamen D.P. (2005), Manuel du lobbying, Editions Dunod, Paris.
- Cochoy F. (2000), Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché, Editions Casbah, Alger.
- Cordelier B. (2001), "Communications marketing intégrées : outils et tactiques", MBA marketing, ouvrage coordonné par Jean-Marc Lehu, Editions Eyrolles, Paris, p. 305-332.

- Corneille O. (2010), *Nos préférences sous influences*, Editions Mardaga, Bruxelles.
- Cova B., Louyot-Gallicher M-C. et Louis-Louisy M. (2006), *Innover en marketing : 15 tendances en mouvement*, Editions Lavoisier, Paris.
- Croué C. (2003), *Marketing international*, 4ème édition De Bœck Université, Bruxelles.
- Dagenais B. (1998), *Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres*, Editions Les Presses de l'Université de Laval, Canada.
- Décaudin J-M. (2003), *La communication marketing, concept, techniques, stratégies*, 3ème édition, Économica, Paris.
- Debourg M.C., Clavelin J. et Perrier O. (2004), *Pratique du marketing*, 2ème édition BERTI, Alger.
- Dhénin J-F. et Berry P. (2004), *Management & gestion des unités commerciales*, Editions Bréal, Paris.
- Donjean C. (2006), *La communication interne*, Edition Edi.pro, Levallois.
- Drucker P.F. (1975), *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Editions d'Organisation, Paris.
- Dufour A. (1998), *"Du marketing au cybermarketing : proposition d'un cadre méthodologique pour intégrer Internet dans la stratégie de l'entreprise"*, Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Lausanne.
- Dussart C. et Nantel J. (2007), *"L'évolution du marketing : retour vers le futur"* Gestion, vol.32, n°3, automne, p. 66-74.
- Ferber R. (1984), *"Études de marché et économie de l'entreprise"*, Encyclopédie économique, Editions Economica, Paris, p. 399-401.
- Flacher D. (2003), *"Révolutions industrielles, croissance et nouvelles formes de consommation"*, Thèse de doctorat ès sciences économiques, vol.2, Paris 9.
- Fourquet M-P. (1999), *"Un siècle de théories de l'influence : histoire du procès des médias"*, Histoire et communication, ouvrage sous la direction de Bernard Darras, Editions L'Harmattan, Paris, p. 101-116.
- Fullerton R.A. (1988), *"How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the production era"*, Journal of Marketing, vol. 52, january, p. 108-125.

- Gaultier-Gaillard S. et Praltong F. (2011), "L'intégration de la biodiversité : un nouveau risque pour l'entreprise", *Le management durable au cœur des organisations*, ouvrage sous la direction de Btissam Moncef, Valentina Carbone et Marion Soulerot, Editions Lavoisier, Paris, p. 177-205.
- Gotteland D. et Aubert B. (2010), "Comment transformer ses clients en clients pilotes", *L'Expansion Management Review*, mars, n° 138, p. 22-30.
- Goudarzi, K., Eiglier, P. (2006), "La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions", *Recherche et Applications en Marketing*, vol.21, n° 3, p. 65-90.
- Goudarzi K., Reniou F. et Rouquet A. (2013), "Le client acteur de l'organisation : enjeux et perspectives pour les sciences de gestion", *Revue française de Gestion*, n° 234, p. 85-98.
- Grünig R. et Kühn R. (2004), *Planifier la stratégie: un procédé pour les projets de planification stratégique*, Presses Polytechnique et Universitaires Romandes, Lausanne.
- Hénocque B. (2002), *Appropriation des messageries électroniques dans les entreprises en réseau*, Editions Presses Universitaires de Bordeaux, Bordeaux.
- Heinderycky F. (2002), *Une introduction aux fondements théoriques des médias*, 2ème édition CEFAL, Liège.
- Hill-Derive S. (2010), *Foires et salons : s'y préparer et réussir*, Editions Edi.pro, Liège.
- Hoyt C.W. (1912), *Scientific sales management*, New Haven, CT, George B. Woolson & Co.
- Joe Hatch M. (2000), *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, Editions De Bœck Supérieur, Bruxelles.
- Johnson G., Scholes K. et Fréry F. (2002), *Stratégique*, 2ème édition Pearson Education France, Paris.
- Jones B. et Monieson D. (1990), "Early development of the philosophy of marketing thought", *Journal of Marketing*, n° 1, p.102-113.
- Keith R.J. (1960), "The marketing revolution", *Journal of Marketing*, vol. 24, n°1, p. 35-38.
Accessible en ligne à : <http://herd.typepad.com/files/kelley.pdf>.
- Kotler P., Keller K.L., Manceau D. et Dubois B. (2006), *Marketing management*, 12ème édition, Pearson Education France, Paris.

Lacassagne M-F. (2007), "La psychologie sociale du langage", Psychologie sociale, ouvrage coordonné par Jean-Pierre Pétard, 2ème édition Bréal, Paris, p. 220-269.

Lafrance J-P. (2006), "Tendances et modèles de communication en développement international", Communication : horizons de pratiques et de recherche, volume 2, ouvrage sous la direction de Pierre Mangeau et Johanne Saint-Charles, Editions Presses de l'Université du Québec, p. 5-28.

Lambin J-J. (1986), Le marketing stratégique, Editions Mc Graw Hill, Paris.

Lambin J-J. et De Moerloose C. (2008), Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, 7ème édition Dunod, Paris.

Lanning M.J. et Michaels E.J. (1988), "A business is a value delivery system", McKinsey Staff Paper, n° 41, p. 1-16. Accessible en ligne à : <http://www.dpvgroup.com/wp-content/uploads/2009/11/1988-A-Business-is-a-VDS-McK-Staff-Ppr.pdf>

Laswell H. D. (1949), "The structure and function of communication in society", Mass communications, Wilbur Lang Schramm Edition, university of Illinois Press, Urbana, p. 102-115. Accessible en ligne à : <http://www.dhpescu.org/media/elip/The%20structure%20and%20function%20of.pdf>

Lavidge R.J. et Steiner G.A. (1961), "A model for predictive measurement of advertising effectiveness", Journal of Marketing, vol. 25, n°4, p. 59-62. Accessible en ligne à : <http://uts.cc.utexas.edu/~tecas/syllabi2/adv382jfall2002/readings/lavidg.pdf>

Lavorata L., Ntoko P., Ankri C. et Lannoo P. (2007), Mercatique, Editions Bréal, Paris.

Le Bœuf C. (1991), Stratégie de communication d'établissements hospitaliers : cas et solutions, Editions John Libbey Eurotex, Montrouge

Lehu J-M. (2011), MBA Marketing, Editions Eyrolles, Paris.

Lendrevie J., De Baynast A. et Emprin C. (2008), Publicitor : communication 360 degrés on line off line, 7ème édition Dunod, Paris.

Levitt T. (1972), L'esprit marketing, Editions d'Organisation, Paris.

Loilier T. et Tellier A. (2007), Les grands auteurs en stratégie, Editions EMS, Paris.

Magakian J-L. et Payaud M. A. (2007), 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2ème édition Bréal, Paris.

- Malaval P. et Décaudin J-M. (2012), Pentacom : Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, Editions Pearson Education France, Paris.
- Marco L. (2006), "L'arborescence de l'histoire du marketing", Market Management, vol. 6, p. 4-19.
- Marion G. (1995), "Le marketing-management en question", Revue Française de Gestion, n° 102, p. 15-30.
- Marion G. et Portier P. (2006), "Pour une réforme du marketing : réseau et co-construction de valeur", La Revue des Sciences de Gestion, n°222, pp. 15-24.
- Mathieu J-P. et Roehrich G. (2005), "Les trois représentations du marketing au-travers de ses définitions", Revue Française du Marketing, n° 204, p. 39-56.
- Mayrhofer U. (2006), Marketing, 2ème édition Bréal, Paris.
- Mayrhofer U. (2007), Management stratégique, Editions Bréal, Paris.
- Mbianda P. et Mouandjo Lewis P. (2011), Théorie et pratique de la communication, Editions L'Harmattan, Paris.
- Menvielle W. (2004), "La communication marketing intégrée auprès des entreprises de services : une étude de cas exploratoire dans l'hôtellerie", Revue de Recherche en Tourisme (THEOROS). Accessible en ligne à : <http://teoros.revues.org/734>
- Merle A., Chandon J.L. et Roux E. (2008), "Comprendre la valeur perçue de la customisation de masse : une distinction entre la valeur du produit et la valeur de l'expérience de co-design", Recherche et Applications en Marketing, vol. 23, n° 3, p. 27-50.
- Meuleau, M. (1988), "L'introduction du marketing dans l'entreprise en France (1880-1973)", Revue Française de Gestion, n° 70, p. 58-71.
- Michel J-L. (2004), Les professions de la communication : fonctions et métiers, 2ème édition Ellipses, Paris.
- Michel G. et Salha B. (2005), "L'extension de gamme verticale : clarification du concept", Recherche et Applications en Marketing, vol. 20, n°1, p. 65-78.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J. (1999), Safari en pays stratégique, Editions Village Mondial, Paris.
- Moati P. (2001), L'avenir de la grande distribution, Editions Odile Jacob, Paris.

Monereau M. (2008), *Management des organisations touristiques*, Editions Bréal, Paris.

Morvan Y. (1985), *Fondement de l'économie industrielle*, Editions Economica, Paris.

Murphy P.E. et Enis B.M. (1986), "Classifying Products Strategically", *Journal of Marketing*, vol. 50, n°3, p. 24-42. Accessible en ligne à : <https://hec.unil.ch/docs/files/123/997/murphy-enis86-1.pdf>

Norman R. et Ramirez K. (2000), *Constellations de valeurs*, Editions Village Mondial, Paris.

Pariot Y. (2010), *Les outils du marketing stratégique et opérationnel*, 2ème édition d'Organisation, Paris.

Pastor P. et Bréard R. (2004), *Diriger une équipe : les clés du succès*, Editions Liaisons, Paris.

Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Editions Interéditions, Paris.

Porter (1997), *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Editions Dunod, Paris.

Randall T. Ulrich K. et Reibstein D. (1999), "Capital marque et étendue verticale de la ligne de produits", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n°3, p. 79-106.

Redfern P. (1913), "The story of the C.W.S.", *Cooperative Wholesale Society Ltd*, Manchester, p. 46-47.

Redfern P. (1938), "The new history of the C.W.S.", *J.M. Dent and Sons Ltd*, p. 244-245

Rieben L. (2000), *La validité des contrats de distribution sélective et exclusive en droit communautaire, américain et suisse de la concurrence*, Editions Librairie Droz, Genève.

Rogers E.M. (1962), *Diffusion of innovation*, Free Press Editions, New York.

Salerno F. (1992), "Les gammes de produits", *Encyclopédie du management*, Editions Vuibert, Paris, p. 474-490.

Savitt S. (1980), "Historical research in marketing", *Journal of Marketing*, vol. 44, p. 52-58. Accessible en ligne à : http://scholar.google.com/scholar_url?hl=fr&q=https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofMarketing/documents/4997981.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm1YB5W8rbJZ4gTe78UtbO08Cb1qeQ&oi=scholar

Tedlow R.S. et Jones G. (1993), "The fourth phase in marketing : marketing history and the business world today", The rise and fall of mass marketing, R.S. Tedlow et G. Jones, Routledge Editions, London, p. 8-35.

Vandaele M. (1986), "Le cycle de vie du produit : concepts, modèles, évolution", Recherche et Application en Marketing, vol. 1, n°2, p. 75-87.

Vandercammen M. (2006), Marketing: l'essentiel pour comprendre, décider, agir, Editions De Boeck Supérieur, Bruxelles.

Volle P. (2011), "Marketing : comprendre l'origine historique", MBA marketing, ouvrage coordonné par Jean-Marc Lehu, éditions Eyrolles, Paris, p. 23-45.

Taylor F.W. (1911), The principles of scientific management, Harper and Bros., New York and London

Tilman R. et Kirkpatrick C.A. (1975), Promotion : communication en marketing, Editions Presses de l'Université du Québec, Québec.

Webster F.E. (1994), Market-driven Management, John Wiley & Sons Editions, New York.

White P. (1927), Market analysis, its principles and methods, McGraw-hill Editions, New York. Accessible en ligne à : <https://archive.org/details/marketanalysisit00whit>

Wright, R.F. (2002) "A Review of the Four Prominent Marketing Schools of Thought", Journal of Advertising History, special issue. Accessible en ligne à : <http://www.trial.warc.com/fulltext/HAT/76304.htm>

Zeithaml V.A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence", Journal of Marketing, vol. 52, n° 3, p. 2-22. Accessible en ligne à : <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Consumer%20Perceptions%20of%20Price,%20Quality,%20and%20Value-%20A%20Means-End%20Model%20and%20Synthesis%20of%20Evidence.pdf>

Züger R-M. (2011), Gestion d'entreprise – Compétences de base en gestion, 2ème édition Compendio Bildungsmedien AG, Zurich.