

# **LES LOGIQUES D'UN MARKETING PRAGMATIQUE ORIENTE MARCHE**

**Patrick Gabriel**

**Maître de conférence  
CREREG, Rennes, UMR CNRS 6535  
IUT Quimper**

**[Patrick.gabriel@iutquimp.univ-brest.fr](mailto:Patrick.gabriel@iutquimp.univ-brest.fr)**

Au concept marketing historique faisant la promotion d'un état d'esprit unique dans la réalisation des échanges marchands s'oppose aujourd'hui une multiplication des manières d'appliquer le marketing, provoquant en retour un vieillissement du concept. La logique économique des entreprises évolue, multipliant les formes et la nature des relations de l'entreprise avec son environnement, et diversifiant les rôles impartis au marketing sans toutefois renforcer son orientation client ou consommateur.

To the historical marketing concept making promotion of a single state of mind in the realization of commercial exchanges is opposed today a multiplication of the ways marketing is applying, causing in return an ageing of the concept. The economic logic of the companies evolves, multiplying the relations forms and the nature of the company with its environment, and diversifying the roles assigned with marketing without reinforcing its customer or consumer orientation.

## LES LOGIQUES D'UN MARKETING PRAGMATIQUE ORIENTE MARCHE

Comme tout paraissait simple alors : la nécessité de redonner confiance dans la relation marchande à des consommateurs crédules, l'obligation d'imposer à la plus grande partie des organisations marchandes un état d'esprit visant à favoriser et à faire perdurer l'échange commercial a incité à l'élaboration d'un concept clair, unique et compréhensible par tous. Le concept marketing des années cinquante est issu de ces nécessités, et déclinait de manière unique la relation marchande en termes simples (Cochoy, 1999) : il définit ainsi la transaction par son objet, représenté par le profit à long terme. Les protagonistes de la transaction sont identifiés par les entreprises et les consommateurs ; les moyens de cette transaction sont formulés par le marketing management, intégré à toutes les activités de l'entreprise. La valorisation de ce cadre transactionnel repose sur la direction que les responsables marketing doivent lui faire prendre : il faut que tous les protagonistes de l'échange y gagnent. Cette stratégie gagnant-gagnant est servie par une éthique : la satisfaction du consommateur, bientôt modifiée en satisfaction des besoins du consommateur. Cette éthique est très puissante, puisqu'elle résume et soutient la réflexion initiale du marketing : sans satisfaction du consommateur, le but du profit à long terme ne peut être atteint. En ce sens, l'éthique est instrumentalisée : elle sert de moyen au développement du marketing dans les entreprises, tandis qu'elle permet de rassurer le consommateur. Le tout bénéficie aux entreprises, et finalement au développement économique à travers la facilitation et l'extension des rapports marchands.

Le concept marketing a l'avantage d'être à la fois simple, unique et présenté avantageusement pour les deux parties de l'échange. Il lui reste à développer les modalités pratiques de cet échange. Le marketing management et son credo central, le marketing mix, se posent rapidement en pratiques de référence de « l'esprit marketing ». De sorte que le marketing peut être défini comme un ensemble de technologies, dont la fonction est d'aider les preneurs de décisions en développant un certain nombre de pratiques normatives et fonctionnelles (Salerno, 1997).

Pratiques et concept marketing, donnés pour normatifs, ont donc initialement influencé les bases de l'échange. A l'inverse, on observe actuellement que les formes pratiques de l'échange participent à une transformation de la réflexion marketing, tant dans les pratiques que dans la finalité et l'esprit. Cette réflexion est nourrie principalement par deux facteurs de l'échange marchand :

- Les transactions, généralisées par Bagozzi (1975) aux échanges, ne concernent plus deux protagonistes, mais plusieurs et de natures différentes. C'est sans doute un des apports majeurs de Porter (1982) d'avoir mis en valeur la multiplicité des agents économiques, outre les classiques concurrents directs et les consommateurs, avec lesquels l'entreprise doit échanger.
- Ces échanges adoptent de multiples formes, qui ne peuvent se résumer aux seules transactions. La conception marketing de l'échange est fondée initialement sur l'idée de transaction avec le consommateur et de relations conflictuelles avec la concurrence. Koenig (1990) note d'ailleurs que jusqu'au début des années quatre-vingt, tout ce qui ne relevait pas de l'affrontement compétitif était associé, pour beaucoup d'auteurs américains, à des pratiques anti-concurrentielles. Porter ne fait ainsi aucunement référence aux conduites de coopération dans son ouvrage *Choix stratégiques et concurrence* (1982),

et ne traite qu'incidemment des coalitions dans *l'Avantage concurrentiel* (1986)<sup>1</sup>. La pratique dépasse donc la théorie : non seulement les formes de l'échange se sont différenciées et multipliées, mais le terme ne revêt plus tout à fait le même concept. Si des liens transactionnels demeurent, le consommateur final comme le client ont également la possibilité de davantage participer à la valorisation de l'offre, de sorte que l'échange est alors à double sens, modérant dans ce cas le concept de besoin (Normann et Ramirez, 2000).

L'élargissement des partenaires de l'échange comme la multiplication des formes de cet échange rendent obsolète le concept marketing. Un marketing qui de plus en plus est issu des pratiques des entreprises, donc qui se conjugue non plus au singulier comme valeur normative mais au pluriel. Les entreprises utilisent simultanément des marketing, naturellement moins cadrés par des concepts pouvant favoriser auprès des consommateurs son image. La suite du développement essaiera d'identifier la logique s'imposant aux entreprises dans l'utilisation d'une pluralité de marketing, tandis que ces derniers seront par la suite clarifiés. L'hypothèse développée est la suivante : les logiques relationnelles de l'entreprise avec son environnement tendent à multiplier les formes et la nature des échanges, donc à multiplier les rôles impartis au marketing sans toutefois renforcer son orientation client ou consommateur.

## L'EVOLUTION DES MODELES D'ENTREPRISE

Le modèle microéconomique principal a évolué à mesure que des ruptures technologiques influençaient les fonctions de coûts et finalement le processus de création de valeur. Michel Volle (2000) observe ainsi que plus l'économie est automatisée, moins le coût des biens est proportionnel à la quantité produite et plus le coût initial de l'investissement importe. Alors que la microéconomie est fondée traditionnellement sur des modèles de rendement décroissant, les modèles de rendement croissant prennent en pratique une place grandissante. Ces derniers stipulent que le coût moyen de production baisse lorsque la production augmente ; le coût d'une unité marginale est alors pratiquement nul. Ce schéma est bien sûr d'autant plus adapté que l'entreprise se trouve dans un secteur technologique avec une forte dynamique à l'innovation. Nous reprendrons l'exemple de M. Volle (2000, p. 29), soulignant que la copie d'un logiciel sur disque ou la réalisation d'une puce électronique ne coûtent pratiquement rien comparativement au coût de la conception de chacun.

Le système industriel automatisé et son modèle théorique représentatif possèdent certains avantages par rapport à la mécanisation, le rendant plus rentable : des gains réalisés sur les coûts de production, les temps de fabrication (donc le temps de mise en marché d'une innovation), et la gestion des stocks. En revanche, de nouvelles contraintes apparaissent, dont les deux suivantes : la première, particulièrement adaptée aux technologies innovantes, est représentée par un risque d'erreur plus élevé. Dans la mesure où les coûts de production sont payés au début du cycle (à la conception du produit), la part du pari de l'entreprise sur le développement futur est très forte. Le secteur de la téléphonie mobile en constitue un exemple pour l'instant malheureux : constructeurs et opérateurs ont dû investir dans une nouvelle technologie de transmission des données, ont dû payer des licences UMTS dans chacun des pays dans lesquels ils souhaitaient être présents, pour finalement se rendre compte que la maîtrise technologique est plus difficile qu'ils ne le souhaitaient et que le degré d'acceptation du nouveau produit par le marché est moins important et moins rapide que prévu. La seconde contrainte induite par l'économie à rendement croissant concerne justement le marché et son

---

<sup>1</sup> Voir Koenig (1990), note 134, page 214.

degré d'acceptation. Si la limite des quantités produites n'est plus dans les coûts de production, elle se retrouve à l'autre extrémité de la chaîne : dans la saturation des besoins quantitatifs des consommateurs. L'importance du rôle du marketing pour les entreprises en est accrue, de même que la pression pesant sur cette fonction.

Pour résumer, l'entreprise dans un secteur technologique se trouve dans un système doublement paradoxal : elle est pratiquement obligée d'innover, quand bien même les risques sous-jacents sont plus élevés. Les coûts de conception l'obligent à écouler rapidement et sur un marché vaste sa production, quand bien même les besoins quantitatifs du marché sont saturés. En d'autres termes, si l'on comprend que la recherche et développement représente pour l'entreprise une fonction prépondérante, il est logique d'admettre que la fonction marketing prend symétriquement une place importante : même si les coûts de fabrication représentent toujours une part élevée du prix de revient des biens matériels, la valeur est de moins en moins créée par l'outil industriel. La raison est donnée par les trois voies possibles dans lesquelles s'engagent les entreprises pour résoudre le système paradoxal précédent : la communautarisation des risques et de la valeur, la rapidité d'innovation et de commercialisation des produits, et la préservation des revenus du marché. Dans chacune de ces trois voies, le marketing joue un rôle prééminent mais avec une finalité et des moyens différents.

## LA COMMUNAUTARISATION DES RISQUES ET DE LA VALEUR

Une entreprise n'aime pas l'incertitude ; il est alors naturel de tenter de reporter sur autrui celle-ci lorsque le risque augmente. Le partage des coûts, à l'aide notamment d'accords partenariaux ou coopératifs, a pour objet la réduction du risque lié au pari sur le futur. Le partenariat permet notamment de distribuer les coûts de recherche et développement sur plusieurs centres de compétences (diminution du risque financier pour chaque entreprise), de mettre en commun les compétences nécessaires à une innovation distinctive donc représentant un véritable avantage concurrentiel (diminution du risque lié à la concurrence), et de rassembler les moyens nécessaires à une distribution et une commercialisation de l'offre le plus largement et rapidement possible (diminution du risque lié à son acceptation). Ce faisant, il est perceptible que la diminution du risque est réalisée globalement par la recherche d'un accroissement de valeur. Le partage des coûts par coopération entre entreprises est ainsi moins ciblé sur les seuls coûts bas que sur un rapport associant valeur ajoutée et moindre coûts. C'est une des raisons pour lesquelles l'entreprise ne peut se contenter d'améliorer ses seuls processus, mais doit améliorer plus généralement la manière dont elle crée de la valeur. C'est là un état d'esprit important, en ce que la diminution du risque est de manière croissante associée à une augmentation de la valeur grâce à une modification organisationnelle interne aussi bien qu'externe. Les chantres de la stratégie ne jurent ainsi que par une organisation en réseau, grâce à laquelle l'interaction entre producteurs, fournisseurs et clients permet de créer des richesses d'une nouvelles manières (Tapscott *et al.*, 2001). La valeur émerge de la participation de tous à la conception de l'offre. La valeur repose fondamentalement sur la notion d'échange (matériel ou immatériel) au sein d'un périmètre relativement restreint et clairement défini par les partenaires du réseau. Afin de faire fructifier cette notion et la valeur résultante, le marketing est considéré comme un rouage essentiel à l'efficacité et au fonctionnement du réseau. Si fonctionnement et efficacité peuvent aller de paire, cela n'est pas évident et l'objet marketing n'est pas tout à fait le même dans un cas ou dans l'autre. Le fonctionnement du réseau est basé sur la fluidité des échanges, tandis que l'efficacité du réseau a pour support l'utilisation optimale de ces échanges.

## **Le marketing comme outil fonctionnel du réseau d'entreprises**

A l'échange classique unilatéral, temporellement limité et satisfaisant les deux parties succède dans le cadre d'un réseau un échange multilatéral, basé sur la confiance et à un horizon temporel étendu. Cette transformation des considérations de l'échange a appelé à une évolution du concept marketing sous le terme de marketing relationnel. Ce dernier rassemble deux idées essentielles, selon Flambard-Ruaud (1997, p. 12) : (1) la continuité temporelle dans laquelle s'inscrivent toutes les formes de l'échange, et (2) la dualité des ressources aussi bien économiques que cognitives mises en jeu dans l'échange. Ces caractéristiques sont particulièrement recherchées pour un fonctionnement sans heurts d'un réseau d'entreprises. Un engagement à long terme entre tous les partenaires consolide la structure du réseau, chacun et quelle que soit sa fonction étant sensé participer selon son domaine de compétences à l'élaboration d'une solution globale. Compte tenu de ce principe systémique (une solution émerge de l'échange interactif de tous meilleure que ce à quoi aurait pu aboutir chacun séparément), il importe de dépasser le processus linéaire d'élaboration et de commercialisation de l'offre qu'implique le terme de logique client, pour aborder un processus plus complexe sous l'appellation de logique mutualiste. Le client participe à l'élaboration de l'offre, donc apporte de la valeur à celle-ci et des connaissances éventuelles au concepteur. Cette capacité à faire participer le client à la valeur de l'offre représente un des points forts de Cisco, leader mondial dans la conception des réseaux informatiques. A tel point que parmi les cinq valeurs affichées par l'entreprise comme fondement de son métier, la première est « *customer advocacy* » : le client est intégré au sein du processus de création de valeur. La cinquième, sensée résumer les précédentes, est « *Increase customer satisfaction* » : la valeur créée et perçue par le client est ce qui importe, plutôt que la recherche systématique de segments fondés sur la technologie ou sur le marché (Jallat, 2001). Il y a en ce sens interpénétration des fonctions et du rôle des acteurs économiques, le marketing relationnel tentant d'en élaborer l'esprit.

Cet esprit est rendu concret par un ensemble de mesures autorisant les échanges de multiples natures et liant les partenaires entre eux. Il s'agit alors d'utiliser un ensemble de techniques permettant de faire fructifier les échanges au sein du réseau.

## **Le marketing comme outil de renforcement des performances du réseau**

La force d'un réseau se situe dans les interactions entre ses membres au moins autant que dans la qualité individuelle de ces derniers. Une interaction immatérielle davantage que matérielle, développant les ressources cognitives du système. Dans cet esprit, le marketing a pour objet d'identifier, de façonner, de faire vivre ce lien en gérant la connaissance et en créant une information utile à tous. Selon Achrol et Kotler (1999), l'information et la connaissance constituent une ressource clé appelée encore à prendre de l'importance pour une entreprise ou un groupe d'entreprises. Le marketing est alors appelé à trier et à analyser l'information pour la rendre utile à l'ensemble de l'organisation. Un marketing de plus en plus technique et expert : il lui faut traiter de grandes bases de données, développer des modèles de prévision, de prise de décision, d'analyse du risque, mettre au point des systèmes d'information se complexifiant à mesure que s'intensifient les interactions entre entreprises. Cette direction technique prise par le marketing tend éventuellement à renforcer son caractère scientifique, mais ne l'aide pas en pratique à se rapprocher des consommateurs dès lors qu'ils ne font pas entièrement partie du réseau proprement dit. L'objectif du réseau n'est pas de se rapprocher des clients, c'est de produire davantage, plus efficacement et de façon plus efficiente de la valeur. En ce sens, le marketing relationnel comme les techniques marketing utilisées en interne n'ont d'intérêt que pour les membres du réseau, non pour l'extérieur. Des

auteurs tels que Achrol et Kotler (1999, p. 153), de nouveau, que l'on ne peut soupçonner de ne pas faire la promotion du marketing<sup>2</sup>, le constatent : « il pourrait ne pas être possible dans de nombreux cas de tester des idées radicalement nouvelles auprès des consommateurs ; le marketing devra développer et se fier à des méthodologies rigoureuses pour la prévision technologique et l'estimation du risque ». Ces auteurs concluent que le marketing aura besoin d'une plus large palette de techniques d'analyse et de prévision... sans doute pour compenser le défaut de lien avec les consommateurs ne faisant pas partie du cercle privilégié des « faiseurs de valeur ».

## LA RAPIDITE D'INNOVATION ET DE COMMERCIALISATION DES PRODUITS INNOVANTS

L'écoulement rapide de volumes importants du produit innovant, seconde voie de résolution des paradoxes précédents, est intimement lié à la notion de risque développée auparavant. Cette voie de résolution est cependant quelque peu complexe, puisqu'elle intègre les notions de fréquence de mise en marché, et de forts volumes commercialisés. Chacune des notions est explicitée l'une après l'autre, bien qu'évidemment elles soient liées.

### **La fréquence de mise en marché des innovations**

La nécessité d'une fréquence importante (relative à chaque secteur d'activité considéré) de mise en marché des innovations, qu'accompagne un cycle de plus en plus court d'innovation, est liée à la pression concurrentielle davantage qu'à la satisfaction de besoins. Tom Peters, fortement écouté dans le milieu des affaires depuis son livre *Le prix de l'excellence* (avec R. Waterman), martèle ainsi que l'innovation représente la seule source d'avantage concurrentiel durable (Peters, 1998). Il faut à l'entreprise progresser plus rapidement que ses concurrents pour rester sur le marché. Le corollaire à cette exigence d'innovation rapide pour contrer la réaction des concurrents et l'arrivée des « me-too » demeure la rapidité d'acceptation de l'innovation par le marché. La pression croissante du temps, aussi bien dans la conception que dans la mise en marché et finalement dans la commercialisation de l'offre innovante fait de celui-ci un facteur stratégique prépondérant (Garel, 1999). Un facteur qui a du mal à être en adéquation avec l'écoute et la compréhension des besoins des clients, tandis que la compression du temps incite au développement d'un processus de commercialisation plutôt que de marketing, dirigé vers l'imposition de produits et accompagné des techniques commerciales adéquates. Un processus de commercialisation qui est également développé dans un esprit de stratégie concurrentielle. C'est parce que l'innovation joue un rôle clé dans l'avantage concurrentiel de toute entreprise ou tout réseau d'entreprises que la commercialisation temporellement limitée d'une offre innovante est dirigée davantage contre la concurrence que vers les clients ou les consommateurs. Si la fonction marketing s'avère de nouveau un élément clé dans l'entreprise, il s'agit ici plutôt d'un marketing stratégique et d'un marketing commercial, technique.

Le marketing commercial a pour objet d'imposer le plus rapidement et avant les concurrents l'offre de l'entreprise au marché. A ce sujet, B. Pras (1999) remarque que les technologies de l'information et l'affinement des méthodes statistiques et d'analyse ont permis d'accélérer le processus marketing et d'échange entre l'entreprise et son client. C'est alors l'avènement du marketing base de données et autre marketing individualisé. Qu'il y ait accélération des

---

<sup>2</sup> Achrol et Kotler ont tous deux milité au début des années quatre vingt pour un renouvellement paradigmatique à la faveur du marketing relationnel.

échanges est effectivement concevable : c'est ce qui est recherché par les entreprises. Les NTIC<sup>3</sup> et l'affinement des techniques statistiques permettent une meilleure connaissance individuelle du consommateur, en autorisant à partir de différents fichiers et sur la base de clés spécifiques le rapprochement entre un ensemble de produits et un consommateur. L'exemple typique est donné par Amazon.com, qui à partir du choix d'un livre propose au lecteur un ensemble d'ouvrages sensé rentrer dans ses goûts. Le marketing en est-il changé ? Les techniques ont évolué à mesure que les techniques et les coûts d'information et de communication se sont modifiés. Néanmoins, et pour reprendre l'expression de Marion (2001), seules les bases de données sont réellement relationnelles ; la demande de relation de la part du consommateur avec le monde économique n'en est pas pour autant changée. Les NTIC ont certes pour effet une nouvelle gestion et une meilleure productivité des contacts avec la clientèle. Mais ces procédures instaurent somme toute un système de relations avec un « client électronique », qui risque d'aboutir *in fine* à une perte de contact avec le consommateur en chair et en os (Cochoy, 2001). Le résultat davantage que le processus même d'interaction importe toujours. Le renouvellement rapide de technologies et de produits dérivés digérés par le marché tient davantage en l'assouvissement de désirs façonnés en grande partie par les marketers qu'en la satisfaction réelle de besoins pré-existants. Pour permettre ce renouvellement rapide, les techniques marketing en tant qu'instruments de séduction et de persuasion sont fortement employées ; Boyer (1999, p. 76) constate d'ailleurs que « les entreprises imposent provisoirement des produits, des prix, des images qui font passer au second plan la relation producteur-consommateur, le dialogue entre les deux ». Une telle conception asymétrique de l'échange incite à penser les relations concurrentielles entre réseaux d'entreprises ou les relations traditionnelles entreprises-clients sous l'angle de rapports de pouvoir. Un pouvoir qui, grâce aux techniques marketing en particulier, penche le plus souvent en faveur de l'entreprise, dans le cadre de relations principalement unidirectionnelles (Fournier *et al.*, 1998).

### **Le volume de mise en marché des innovations**

Outre les notions de fréquence et de rapidité de mise en marché, celle de volume de mise en marché importe également. La nécessité de commercialiser rapidement de forts volumes est lié à la fois à la concurrence et à la logique du système économique. D'un point de vue stratégique, l'occupation du marché par une offre spécifique laisse peu de place pour la concurrence, donc constitue une barrière à l'entrée. Dans la logique microéconomique, le modèle de rendement croissant autorise, en simplifiant le propos, une certaine indépendance entre le coût de production et le nombre d'unités produites, sachant que les coûts de conception de l'offre innovante sont élevés. Ce même principe s'impose à d'autres types de coûts : l'incitation d'une organisation en réseau, observée précédemment, a un coût financier lui-même indépendant des quantités vendues : le coût d'exploitation du réseau (les coûts de transaction entre partenaires, les coûts d'échange matériel ou non par exemple) et les coûts du marketing relationnel (analyse de données...) ne sont pas directement liés aux quantités vendues. Une pression certaine pèse donc sur l'entreprise pour se faire rembourser ses efforts financiers à l'aide d'un volume de vente important. De manière classique, l'entreprise peut jouer sur deux variables pour modifier son revenu issu du marché : les quantités vendues, et le prix des unités vendues. La logique économique dans laquelle elle se trouve l'oblige néanmoins à pratiquer des prix relativement faibles<sup>4</sup> : le cycle de vie de plus en plus court des

---

<sup>3</sup> NTIC = Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

<sup>4</sup> Notons cependant que ce manque éventuel de revenu de la part du marché est compensé par la croissance des

produits diminue ses possibilités d'une véritable période d'écroulement du marché. Le volume de marché demeure donc la variable prépondérante. La nécessité de s'imposer rapidement sur un marché le plus vaste possible est ainsi souligné, de même qu'est mise en exergue la fonction marketing. Un marketing qui devra trouver les moyens d'imposer largement l'offre innovante (notion de temps oblige), grâce ou en dépit d'autres entreprises ; un marketing, de nouveau, davantage stratégique et technique qu'orienté vers le consommateur, dont l'expression est favorisée par les NTIC et les techniques d'exploitation des bases de données, comme le paragraphe précédent le souligne.

L'effet de volume est d'autant plus recherché qu'il s'accompagne stratégiquement d'un effet de taille, donc d'un pouvoir de marché accru. Il a été démontré précédemment que la nature naturellement asymétrique des relations avec le consommateur final s'en trouvait inchangée ; c'est également le cas dans un contexte interentreprises lorsque celles-ci n'appartiennent pas à un même réseau, à la différence que ce pouvoir de marché s'est accru grâce notamment aux NTIC. Internet voit ainsi fleurir des « cybercentrales » d'achat, dont le principe dans sa visée mercantile est de bénéficier d'une concentration de l'offre, donc d'un moyen de pression sur les fournisseurs pour ce qui concerne les achats non stratégiques. WorldWide Retail Exchange, par exemple, regroupe quelques grands noms de la distribution tels K-Mart, Tesco, Safeway, Auchan... Des marchés à l'origine moins structurés s'établissent également en plates-formes de commerce. Agro-Marchés Internationaux propose ainsi une mise en marché électronique se traduisant par une salle des ventes virtuelle permettant de réunir en tout temps acheteurs et vendeurs sur la base d'enchères, d'appel d'offres ou de catalogues. Aux liens relationnels tant vanté par le marketing répond en écho une forte pratique du lien transactionnel.

## LA PRESERVATION DES REVENUS DU MARCHE

La troisième et dernière voie possible dans la résolution des paradoxes initiaux tient à la préservation des revenus du marché. Si la part des coûts de conception s'accroît aux dépens des coûts de production, et si la fréquence de ces coûts augmente dans la mesure où le cycle de vie des innovations diminue, il devient stratégiquement crucial pour l'entreprise de se ménager un marché protégé qu'il lui reviendra d'exploiter. En d'autres termes, il lui faut se préserver une « rente d'investissement », sans laquelle les innovations futures ne pourront voir le jour. Cet argument a par exemple été donné par Microsoft lors de son procès aux Etats-Unis, lorsqu'il lui a été reproché son mode de commercialisation de ses produits, notamment en imposant ses logiciels aux utilisateurs<sup>5</sup>. Autrement dit, l'entreprise est prise dans un cercle économique qui l'éloigne du consommateur : la rapidité d'innovation lui permet de développer un avantage concurrentiel. Il lui faut dès lors imposer rapidement et le plus largement possible cette offre innovante sur le marché, compte tenu du fait que les besoins quantitatifs des consommateurs sont saturés. Le meilleur moyen est d'essayer de soustraire son offre aux pressions concurrentielles, de sorte qu'une rente d'investissement soit dégagée pour alimenter les innovations à venir.

Dans un tel contexte, les pratiques marketing ne peuvent qu'aller à l'encontre d'un concept marketing particulièrement défraîchi. La conjugaison de deux facteurs militent pour l'application de techniques marketing poussées : d'une part, les technologies tendent à créer le marché, qu'il importe de protéger en rendant l'offre non substituable (Marion, 1995). D'autre

---

revenus capitalistiques. L'importance grandissante du rôle des actionnaires aux dépens en partie du rôle des consommateurs contribue à l'ascendant d'un marketing stratégique, orienté vers les concurrents ou les acteurs du processus de valorisation de l'offre, plutôt qu'un marketing orienté vers le consommateur.

<sup>5</sup> In *Le Monde* daté du mardi 9 janvier 2001, supplément économie, p. III.



part, les besoins quantitatifs des consommateurs étant saturés, il faut au marketing jouer davantage du désir des consommateurs, flirter plus profondément avec les valeurs du moment (le retour au naturel, l'environnement...). Il faut donc apprendre ou inciter l'individu à être plus volage dans ces choix, tout en le soustrayant aux offres concurrentes une fois consommateur. Un marketing très offensif ou très différencié est ainsi réalisé. Des politiques de différenciation de l'offre sont activement menées, dans lesquelles l'image de marque peut être prépondérante. La tentation d'un marketing individualisé est également grande. Enfin, et le cas est fréquent dans les secteurs technologiques dynamiques, l'entreprise peut réfléchir à une stratégie marketing particulière limitant en pratique le choix des consommateurs après l'achat du premier produit. Les biotechnologies agricoles et l'entreprise Monsanto en particulier en offre un exemple : les propriétés des graines transgéniques vendues sont liées à celles de l'herbicide *Round Up*, produit phare de Monsanto, de sorte que l'accroissement de la vente de semences transgéniques issues des laboratoires de l'entreprise est corrélé à l'accroissement des ventes de cet herbicide. Monsanto a tenté de pousser ce type de tactique plus avant, en commercialisant *Terminator*, une semence dont les graines issues de la première récolte ne repoussent pas l'année suivante. Les agriculteurs sont ainsi obligés d'acheter régulièrement cette semence, ne pouvant en garder une partie pour la récolte suivante<sup>6</sup>.

Il semble qu'un écart de plus en plus important soit constaté, entre un concept marketing défraîchi car ne correspondant plus à la diversité des formes de la nature des échanges et des organisations suscitant ces échanges, et des pratiques marketing poussées par la logique économique à adopter une orientation plus technique et plus stratégique. Cet écart permet de dissocier l'esprit de l'application marketing, et permet à chacun dans la discipline de trouver sa voie. Alors que certains vantent les contributions du marketing au progrès non seulement économique mais également de la société à travers l'amélioration de la qualité de la vie (Wilkie et Moore, 1999), d'autres militent pour un renouvellement du paradigme marketing à la faveur du marketing relationnel, tandis qu'une diversité de techniques marketing apparaissent (marketing one to one, marketing base de données...), provoquant quelquefois le dépit de certains (Flipo, 1999). Si la diversité des conceptions et des utilisations du marketing peut être considérée comme synonyme de dynamisme de la discipline, si le renforcement de la fonction marketing dans les entreprises renforce également l'importance de cette discipline, il est sans doute temps de prendre en considération la nécessaire cohérence à retrouver entre concept et pratiques. Dans les termes de Boyer (1999, p. 77), « il est nécessaire de considérer la nature des relations marketing entre les entreprises et les consommateurs sous l'angle des rapports de pouvoir dans une dépendance inégale et réciproque dont la nature, le degré et les limites restent à construire ».

---

<sup>6</sup> Dans le cas présent, et après une période de commercialisation, *Terminator* s'est vu opposé un front de refus de plus en plus fort de la part des producteurs, et n'est plus commercialisé dans les pays développés.

## REFERENCES

- Achrol R. et Kotler P. (1999), Marketing in the network economy, *Journal of Marketing*, 63, Special Issue, 146-163.
- Bagozzi R. (1975), Marketing as Exchange, *Journal of Marketing*, 39, octobre, 32-39.
- Boyer A. (1999), Un marketing sans paradigmes ?, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 64-80.
- Cochoy F. (2001), Le marché maîtrisé, *Alternatives Economiques*, n° 190, mars, 66-67.
- Flambard-Ruaud S (1997), Les évolutions du concept de marketing, *Décisions Marketing*, 11, mai-août, 7-20.
- Flipo J.-P. (1999), « Pouvoir et marketing » revisité, *Revue Française de Gestion*, 125, septembre-octobre, 112-127.
- Fournier S., Dobcha S., Glen Mick D. (1998), Preventing the premature death of relationship marketing, *Harvard Business Review*, January-February, 42-53.
- Garel G. (1999), La mesure et la réduction des délais de développement des produits nouveaux, *Recherche et Application en Marketing*, vol. 14 n° 2, 29-47.
- Jallat F. (2001), Nouvelle économie et principes d'organisation des marchés : du marketing comme mode de conduite stratégique et projet collectif », *Décisions Marketing*, 23, 43-52.
- Koenig G. (1990), *Management Stratégique*, Paris, Nathan.
- Marion G. (1995), Le marketing management en question, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 15-30.
- Marion G. (2001), Le marketing relationnel existe-t-il ?, *Décisions Marketing*, 22, janvier-avril, 7-16.
- Normann R., Ramirez R. (2000), *Constellations de Valeur*, Paris, Editions Village Mondial.
- Peters T. (1998), *L'innovation, Un Cercle Vertueux*, Paris, Editions Village Mondial.
- Porter M. (1982), *Choix Stratégiques et Concurrence*, Paris, Economica.
- Porter M. (1986), *L'Avantage Concurrentiel*, Paris, Interéditions.
- Pras B. (1999), Les paradoxes du marketing, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 99-111.
- Salerno F. (1997), Innovation marketing et stratégie, *Revue Française du Marketing*, 164, 4, 5-30.
- Tapscott D., Ticoll D., Lowy A. (2001), *Capital Réseaux, Le Pouvoir des Business Webs*, Paris, Editions Village Mondial.
- Volle M. (2000), *E.conomie*, Paris, Economica.
- Wilkie W. et Moore E. (1999), Marketing's Contributions to Society, *Journal of Marketing*, 63, special issue, 198-218.