

**Valentina KIROVA**

**Professeur Assistant**

**Groupe Sup de Co La Rochelle - IRGO (Bordeaux IV)**

**102 Rue de Coureilles**

**17024 La Rochelle Cedex 1**

**Téléphone : (+33) 05 46 51 77 00**

**E-mail : kirovav@esc-larochelle.fr**

**Jean-François TRINQUECOSTE**

**Professeur**

**Université Montesquieu - Bordeaux IV - IRGO**

**35 Avenue Abadie**

**33072 Bordeaux**

**Professeur Associé B.E.M**

**Téléphone : (+33) 05 56 00 45 67**

**E-mail : jean-francois.trinquecoste@u-bordeaux4.fr**

## **A propos du lien marketing-stratégie dans l'entreprise : un cas d'observation participante**

**Résumé :** Le lien entre le marketing et la stratégie générale de l'entreprise est un thème d'actualité d'un point de vue managérial, mais aussi d'un point de vue théorique. Le premier objectif de cet article est de proposer une nouvelle lecture des deux niveaux d'apports stratégiques du marketing : le marketing stratégique et la stratégie marketing. Une grille d'intégration pratique des deux concepts fondée sur sept critères discriminants est mise au jour à partir de l'analyse de la littérature. Parallèlement, l'étude de cas d'une entreprise du secteur des services financiers illustre l'influence effective de la fonction marketing au sein de la stratégie. La confrontation de la grille théorique établie avec les pratiques managériales permet d'apporter des éclairages complémentaires quant à la manière dont marketing stratégique et stratégie marketing s'intègrent dans l'organisation.

**Mots clés :** marketing stratégique, stratégie marketing, caractéristiques discriminantes, organisation

## **The Interface of Marketing and Strategy: A Participant Observation Case Study**

**Abstract:** The study of the Marketing and Strategy interface gains increasing prominence in the academic field, but also in managerial practice. A conceptual framework that differentiates two levels of marketing influence on strategy - marketing strategy and strategic marketing - is presented. Drawing on an extensive literature review, the authors identify seven theoretical and organizational dimensions delimiting the scope of marketing strategy and strategic marketing. The results of a case study in a leading European company for intermediation and financial services give a support to the practical structure proposed by the authors.

**Key words:** strategic marketing, marketing strategy, classifying dimensions, organization

# **A propos du lien marketing-stratégie dans l'entreprise : un cas d'observation participante**

## **Introduction**

Le lien entre le marketing et la stratégie générale de l'entreprise est un thème récurrent d'un point de vue managérial, mais aussi d'un point de vue théorique. Plusieurs auteurs arrivent aujourd'hui à la conclusion que l'influence de la fonction marketing dans la stratégie générale des entreprises est amoindrie. Qu'en est-il réellement et pourquoi ?

Une recherche récente de Verhoef et Leeflang (2009) illustre le fait que le rôle du département marketing est limité à la conception des politiques de communication, de relation clients ou encore à la segmentation, ciblage et positionnement.

Dans une étude publiée en 2005 par la TNS Sofres à la question « *Pourquoi faire du marketing aujourd'hui ?* » presque 80% des managers interrogés répondent « *Pour prendre part à la réflexion stratégique* ». Mais en même temps il semble que les responsables marketing se sentent « *dessaisis* » de leur rôle stratégique dans l'entreprise : 81% déclarent avoir une vision claire des priorités de l'entreprise seulement à court terme.

Le premier objectif de cet article est de proposer une lecture opérationnelle des deux niveaux d'apports stratégiques du marketing : le marketing stratégique et la stratégie marketing. Comment distinguer managérialement l'apport du marketing stratégique de celui du marketing management<sup>1</sup> ? Pour répondre à cette question une grille d'intégration pratique des deux niveaux de contribution du marketing sera proposée. Elle est fondée sur sept critères discriminants mis au jour à partir de l'analyse de la littérature. Parallèlement, une étude de cas d'entreprise ayant explicitement pris conscience de la nécessité d'une telle intégration permettra à la fois d'illustrer certaines pratiques organisationnelles et de mesurer le degré d'intégration possible mais aussi de difficultés rencontrées. Les contributions du marketing management et du marketing stratégique sont-elles favorisées par l'existence de départements spécifiques ? Si tel est le cas, quels sont leurs périmètres propres ? L'analyse de la structure hiérarchique, des activités et des décisions prises par les cadres marketing dans une grande

---

<sup>1</sup> Le marketing management comporte deux niveaux complémentaires : la stratégie marketing relative à la segmentation, au ciblage et au positionnement, et le marketing-mix englobant la politique de prix, de promotion, de distribution et de produit.

entreprise diversifiée, Laser - Cofinoga, permet de caractériser l'influence effective de la fonction marketing au sein de la stratégie.

## **1. Stratégie marketing - Marketing stratégique : émergence de deux champs complémentaires supposés incarner la relation Marketing - Stratégie**

L'intérêt que suscite la problématique du lien marketing – stratégie est à l'origine de nombreux travaux de recherche. Il est généralement admis que le rapprochement entre le marketing et la stratégie se matérialise à travers deux domaines conceptuels : le marketing stratégique et la stratégie marketing. Toutefois, cette vision binaire des apports du marketing à la stratégie est souvent remise en cause. Greenley (1993) souligne notamment l'incohérence dans les définitions et le manque de vision unanimement partagée. Dans une étude empirique des perceptions managériales du marketing stratégique et de la stratégie marketing, il constate que, outre l'état de confusion parmi les auteurs, l'interprétation de ces deux stratégies semble problématique aussi pour les praticiens du marketing. Se pose alors la question de leur existence concrète dans l'organisation : peut-on véritablement observer l'évolution conjointe de ces deux stratégies, ou au contraire le marketing stratégique et la stratégie marketing sont-ils perçus comme un champ identique par les auteurs et par les managers ? L'objectif de cette section est de retracer l'émergence d'une vision assez consensuelle du marketing stratégique et de la stratégie marketing, à la lumière des différentes définitions présentées dans les travaux de recherche.

### **1.1. La stratégie marketing : une composante de nature stratégique au sein du marketing management**

Dans la littérature en marketing le concept de stratégie marketing est généralement associé d'une part aux stratégies de segmentation et positionnement sur des marchés cibles, et de manière parallèle, à l'allocation des ressources de manière optimale entre ces différents marchés. Or, ce point de vue est loin d'être partagé par tous les auteurs, la nature et les composantes de la stratégie marketing font objet de beaucoup de controverses. De manière plus ou moins argumentée, on associe aussi à la stratégie marketing les concepts de marketing-mix, de cycle de vie du produit, de positionnement concurrentiel, etc. (Robins, 1994). La confusion parmi les praticiens n'en est pas moindre. Comparativement au

paradigme des quatre « P », la stratégie marketing est très souvent mal appréhendée dans les entreprises. Une étude de Greenley (1982) va dans ce sens en démontrant que seulement une minorité des cadres d'entreprise affirment comprendre les enjeux de la stratégie marketing.

Chronologiquement, l'association de la stratégie marketing au marketing-mix a été très répandue dans les premiers travaux sur le sujet. Cette approche est soutenue par Kotler (1965) et Cook (1983). La stratégie marketing combine selon ces auteurs les décisions qui concernent les variables du mix avec la satisfaction des ambitions stratégiques de la firme. Remettant en question cette représentation très réductrice de la stratégie marketing, que Hunt et Lambe (2000) jugent même tactique par nature, un autre courant d'auteurs se centre principalement sur les éléments qui différencient la stratégie marketing du paradigme du marketing-mix comme la segmentation, la recherche de marchés cibles et le positionnement (Shiner, 1988). Sur ce point aussi, l'envergure de la stratégie marketing fait objet de divergences. Selon Thomas et Gardner (1985), la stratégie marketing a pour objectif de cibler un ensemble de consommateurs et de développer un marketing-mix plus satisfaisant et profitable, qui va permettre à la firme d'acquérir un avantage différentiel par rapport à ses concurrents. Mais outre les notions de ciblage et d'avantage concurrentiel, la stratégie marketing reste cantonnée, selon eux, au niveau fonctionnel.

Toutefois, à partir des années 1990, les travaux attestent de l'apparition d'une conception plus aboutie et plus consensuelle de la stratégie marketing, et surtout clairement différenciée du paradigme du mix-marketing. Trinquecoste (1999) insiste sur le fait que les atouts principaux de la stratégie marketing sont la segmentation, la différenciation du produit et le positionnement. Sharma (1999) considère que les analyses liées au cycle de vie du produit ou aux processus d'innovation des produits relèvent aussi de la stratégie marketing. Ce qui est encore plus marquant, c'est le relèvement du niveau hiérarchique où la stratégie marketing se matérialise. Désormais elle prend part à la formulation et à la mise en œuvre stratégique au niveau des domaines d'activités stratégiques (DAS).

## **1.2. Le marketing stratégique en tant que contribution du marketing au management stratégique**

D'apparition plus récente que la stratégie marketing, la notion de marketing stratégique est présente dans les écrits académiques depuis les années 1970. Mais la définition du marketing

stratégique comme champ de recherche et de pratiques managériales est plus tardive. Durant une période relativement longue le champ du marketing stratégique cherche sa place et tente de prouver son existence. Cette nouvelle dimension stratégique du marketing éveille de nombreuses interrogations, relatives aux contours du champ, aux recoupements possibles avec la stratégie en général et avec la stratégie marketing en particulier. Vers le début des années 1990 émerge la vision du marketing stratégique telle qu'elle est communément admise aujourd'hui.

Au début des années 1980, on observe une tendance à employer de manière indifférenciée les termes marketing stratégique et stratégie marketing. Wind et Robertson (1983) affirment que la stratégie marketing doit s'affranchir du marketing management traditionnel, qui domine la discipline. Elle doit ainsi appréhender des problématiques comme celles centrées sur la recherche d'avantages concurrentiels et d'avantages auprès des consommateurs à long terme. Par conséquent, il est nécessaire que l'organisation de l'entreprise reflète cette séparation entre la fonction marketing stratégique de long terme et les actions plus opérationnelles du marketing. Cravens (1986) confond aussi les deux notions. Les décisions qui relèvent du marketing stratégique sont, selon lui, celles qui sont liées à la sélection des marchés cibles et au positionnement (à travers une adaptation du mix prix, produit, distribution, promotion). Ces décisions de stratégie marketing doivent être orientées par les situations stratégiques existantes et les estimations des évolutions futures de l'environnement. Shiner (1988), qui ne différencie pas les deux concepts, affirme, que le marketing stratégique - ou la stratégie marketing -, fait partie intégrante du marketing management, et s'exprime par l'intégration de la fonction de planification marketing à tous les niveaux de planification stratégique.

Dans un autre ensemble d'études on attribue au marketing stratégique un rôle très général, en l'associant soit à la stratégie au niveau corporatif (Wiersema, 1983 ; Blois, Mathur, 2000), soit à l'orientation-marché (Rivera-Camino, 1997). Il est admis que la planification corporative ignore assez souvent les perspectives opérationnelles et que son approche de la stratégie est descendante (*top down*). Le marketing, étant à orientation ascendante (*bottom up*), offre la possibilité d'une complémentarité souhaitable. C'est justement cette jonction entre les orientations « *top down* » et « *bottom up* », qui est désignée par le terme marketing stratégique ou marketing au niveau corporatif. Selon Wiersema (1983), le marketing stratégique a une double tâche. D'une part la fonction marketing oriente les stratégies organisationnelles en fonction des perspectives du marché et surtout des connaissances sur le marché et les consommateurs. D'autre part, le marketing stratégique consiste à fournir les

connaissances nécessaires pour le développement et l'exécution du programme qui permet d'atteindre les objectifs fixés par la direction générale d'une entreprise. Blois et Mathur (2000) ajoutent à cette définition du marketing stratégique calqué sur les objectifs corporatifs, une orientation vers les concurrents. En effet, le marketing stratégique consiste selon eux, en la combinaison de la stratégie corporative et de la stratégie concurrentielle. Rivera-Camino (1997), toujours selon une acception très large du marketing stratégique, expose un modèle dans lequel il intègre le marketing stratégique au concept d'orientation-marché. Le but final de l'orientation-marché est de concilier la satisfaction des besoins des consommateurs avec la satisfaction économique de l'entreprise. Pour l'atteindre, l'entreprise a besoin d'analyser ses marchés, l'environnement et la concurrence. Ensuite, elle va utiliser cette information pour coordonner les unités organisationnelles de manière à conserver une position concurrentielle profitable. C'est cette composante d'analyse et de coordination qui constitue selon l'auteur l'axe du marketing stratégique.

### **1.3. Vers une clarification des concepts de marketing stratégique et de stratégie marketing**

On peut sans conteste conclure que la vision la plus consensuelle du marketing stratégique est celle qui s'est formée progressivement à partir du milieu des années 1990 et qui a depuis prouvée sa valeur tant conceptuelle et théorique, que pédagogique. Cette dernière acception du marketing stratégique conduit les chercheurs à différencier la stratégie marketing, faisant partie du marketing management, et le marketing stratégique entendu comme la contribution du marketing à la stratégie générale de l'entreprise (Antoine, 1995). Les atouts principaux du marketing stratégique sont la connaissance des besoins des consommateurs et la capacité à appréhender les comportements concurrentiels. Les responsables de cette fonction, disposent donc des compétences nécessaires pour apprécier les opportunités à engendrer un avantage concurrentiel. Le marketing stratégique permet, de ce fait, de conjuguer les ressources internes de la firme avec les opportunités de l'environnement dans la recherche d'une position concurrentielle optimale à long terme (Sharma, 1999).

Trinquécoste (1999) apporte de nouveaux éclairages sur la différenciation du marketing stratégique et de la stratégie marketing, à travers une représentation de l'avantage concurrentiel à double visage - l'avantage concurrentiel commercial et son soubassement - l'avantage concurrentiel stratégique. En ce sens, l'avantage concurrentiel commercial est

engendré par un ensemble de caractéristiques spécifiques de l'offre, qui permettent de maintenir un niveau de rentabilité élevé. Ces caractéristiques spécifiques de l'offre, reposent sur un socle de compétences, de ressources financières, managériales ou organisationnelles distinctives qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel stratégique (Trinquecoste, 2004). Par conséquent, la stratégie marketing a pour fonction de produire un avantage concurrentiel commercial par le fait de positionner l'offre de manière optimale. Par extension, le marketing stratégique a pour objectif de créer les conditions favorables pour qu'une telle offre puisse réellement procurer de la valeur à l'entreprise.

Les définitions mises en évidence dans les paragraphes précédents permettent de constater que progressivement les notions de stratégie marketing et de marketing stratégique, qui semblaient assez controversées, se trouvent clarifiées et définies d'une manière assez consensuelle. Par le fait de distinguer l'avantage concurrentiel commercial de l'avantage concurrentiel stratégique, les chercheurs ont jeté les bases d'une grille de définition des deux concepts, qu'on se propose de compléter. Cette grille de lecture intégrative a vocation de permettre l'opérationnalisation des deux concepts, préalable nécessaire à toute initiative empirique de confirmation de leur existence par le terrain.

## **2. Proposition d'une grille d'intégration pratique des concepts de marketing stratégique et de stratégie marketing**

La distinction faite entre la stratégie marketing et le marketing stratégique conduit à s'interroger non seulement sur leurs définitions, mais aussi et de façon complémentaire, sur les dimensions qui les caractérisent. L'objectif de cette section est d'identifier clairement les rôles distincts et pourtant inter-reliés des deux niveaux du marketing et de la stratégie ; d'abord dans un cadre purement conceptuel, pour pouvoir ensuite le transposer à l'organisation. Un instrument de catégorisation et de classification des différents domaines d'analyse peut être mis au jour, fondé sur un certain nombre de critères identifiées dans la littérature (Trinquecoste, 1999 ; Greenley, 1993 ; Piercy & al. 1997 etc.) qu'il convient de détailler. Sur la base des recherches citées précédemment, sept dimensions caractéristiques permettant de différencier le marketing stratégique de la stratégie marketing peuvent être identifiées : (1) Le domaine d'appartenance théorique ; (2) L'avantage concurrentiel recherché ; (3) La nature des facteurs clés de succès ; (4) Le niveau hiérarchique de la décision ; (5) L'impact de la décision dans le temps ; (6) L'orientation des préoccupations

managériales et enfin (7) Les objectifs poursuivis en termes de performance (cf. Tableau 1).

**Tableau 1 : Caractéristiques qui fondent la distinction : marketing stratégique - stratégie marketing dans une organisation.**

<b>Caractéristiques discriminantes</b>	<b>Marketing Stratégique</b>	<b>Stratégie Marketing</b>	<b>Références<sup>2</sup></b>
<b>Domaine d'appartenance théorique</b>	Management Stratégique	Marketing Management	Thomas, Gardner (1985) Antoine (1995) Trinquecoste (1999)
<b>Avantage procuré</b>	Avantage concurrentiel stratégique	Avantage concurrentiel commercial	Trinquecoste (1999)
<b>Facteurs clé de succès</b>	Stratégiques	Commerciaux	Trinquecoste (2004)
<b>Niveau hiérarchique de décision</b>	Corporatif, DAS	DAS, Fonctionnel	Wiersema (1983) Thomas, Gardner (1985) Sharma (1999) Blois, Mathur (2000)
<b>Orientation</b>	Externe / Interne	Externe	Varadarajan, Clark (1994) Rivera-Camino (1997) Piercy & al. (1997)
<b>Impact de la décision</b>	Long terme	Moyen terme, Court terme	Greenley (1993) Sharma (1999)
<b>Objectifs poursuivis</b>	Efficiences	Efficacité	Rajaratnam, Chonko (1995) Morgan, McGuinness, Thorpe (2000) Slater, Olson (2001) Vorhies, Morgan (2003)

Les deux premiers critères de différenciation, ont fait l'objet de multiples développements théoriques (Trinquecoste, 1999). On va donc s'attacher à clarifier les différences entre la stratégie marketing et le marketing stratégique en ce qui concerne les cinq critères restant.

<sup>2</sup> Liste non exhaustive des auteurs ayant abordé chacune des caractéristiques discriminantes citées ci-dessus. On constate que la majorité des travaux traitant du lien entre le marketing et la stratégie date des années 1980 et 1990. Le chemin ouvert par la conceptualisation de la stratégie marketing et du marketing stratégique a été progressivement abandonné au début des années 2000 au profit de deux autres aspects traitant de l'apport du marketing dans la stratégie et ayant une implication terrain plus tangible. Le premier aspect est relatif à la contribution du marketing à la performance de l'entreprise. Le second se développe autour de la théorie sur l'orientation-marché, solidement ancrée sur des bases empiriques.

## **2.1. La nature des facteurs clés de succès comme éléments différenciant la stratégie marketing et le marketing stratégique**

La distinction entre marketing stratégique et stratégie marketing introduit une différenciation entre l'avantage concurrentiel stratégique et l'avantage concurrentiel commercial et donc une meilleure connaissance des moyens de les acquérir et de les maîtriser. Dans ce cadre, on peut légitimement faire le parallèle avec les facteurs clés de succès de l'entreprise. Le marketing stratégique conduit vers la construction et une meilleure maîtrise des facteurs clés de succès stratégiques, qui - le cas échéant - se trouvent à la base d'un avantage concurrentiel stratégique pour l'entreprise. La stratégie marketing représente alors le pan commercial et visible de cette recherche d'avantages concurrentiels en se focalisant plus sur les facteurs clés de succès commerciaux (Trinquecoste, 2004). Les facteurs clés de succès sont ainsi les sources de l'avantage concurrentiel. Ce sont des compétences, des ressources et des atouts que l'entreprise doit posséder pour réussir dans une activité donnée face à ses concurrents (Détrie & al. 2005). On dénombre cinq ou six grandes catégories de paramètres stratégiques, dont la maîtrise conditionne le succès de l'entreprise dans un domaine d'activité (Verstraete, 1997) :

- la position sur le marché ;
- la position de l'entreprise en matière de coûts ;
- l'image et l'implantation commerciale ;
- les compétences techniques et la maîtrise de la technologie ;
- la rentabilité et la puissance financière ;
- l'information.

Ces différents critères ont une valeur différente selon le stade de maturité du domaine d'activités. Détrie & al. (2005) relie ainsi, la nature des facteurs clés de succès dominants et le stade de développement de l'activité en question (Tableau 2). On va compléter cette lecture par l'influence dominante du marketing.

**Tableau 2 : Influence dominante du marketing et facteurs clés de succès dominants, selon la phase de maturité de l'activité. (Adapté de Détrie & al. 2005)**

Phases	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
<b>Facteur clé de succès dominant</b>	Technologie Information	L'implantation commerciale	La productivité	Les coûts
<b>Influence marketing dominante</b>				

La stratégie marketing intervient dès lors en aval, durant les phases où les facteurs clés de succès dominants sont de nature commerciale et affectent donc la position de l'entreprise sur le marché, son image ou encore sa rentabilité. Le marketing stratégique est positionné en amont du processus par la prise en compte des facteurs clés de succès stratégiques, liés à la maîtrise de technologies ou d'informations stratégiques importantes, susceptibles d'influencer de manière structurelle la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

## **2.2. Le niveau hiérarchique comme facteur distinctif**

D'une façon générale, les chercheurs s'accordent sur le fait que le marketing stratégique se concrétise à un niveau hiérarchique supérieur par rapport à la stratégie marketing (Thomas, Gardner, 1985 ; Sharma, 1999). Les questions stratégiques centrales au niveau corporatif sont supposées être du ressort du management stratégique. De ce point de vue, le marketing stratégique est supposé orienter les top-managers de l'entreprise de manière à défendre les intérêts des consommateurs, prenant en considération les comportements concurrentiels. Dans ce sens, il ne faut pas omettre que le management stratégique est aussi la résultante d'une approche inter-fonctionnelle de la stratégie et prend en compte les avis et orientations données de la part des autres fonctions : financière, production, ressources humaines. Outre la fonction de gardien des intérêts des consommateurs, le marketing est de plus en plus sollicité en tant que relais dans la gestion des relations avec toutes les parties prenantes au niveau corporatif : actionnaires, partenaires, etc. (McDonald, 2006). Le marketing stratégique doit alors, par l'identification des besoins des consommateurs et par le renforcement de l'avantage distinctif de la marque, procurer de la valeur aux actionnaires ainsi qu'à toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise (Zinkin, 2006).

Au sein de chaque domaine d'activité, l'influence du marketing est la plus déterminante (Piercy & al. 1997). La stratégie marketing est, pour sa part, presque exclusivement concentrée sur le comportement du consommateur, tant en matière de segmentation que de positionnement par rapport aux caractéristiques des clients potentiels. Alors que le marketing stratégique prend en compte aussi les aspects liés à la concurrence, à la technologie et à l'importance - et à la nature - des ressources qui doivent être affectées à chaque segment (Decaudin, Lacoste, 1997).

Au niveau fonctionnel, les décisions ne relèvent que de la stratégie marketing et concernent le déploiement des choix faits en termes de segmentation des marchés et de ciblage des consommateurs en positionnant l'offre fondée sur le mix produit, prix, communication et distribution (Greenley, 1982).

### **2.3. L'orientation des décisions managériales**

Un autre critère organisationnel qui permet de différencier marketing stratégique et stratégie marketing, est celui de l'orientation des décisions managériales – externe ou interne (Piercy & al. 1997). Certaines décisions sont axés vers l'extérieur - l'environnement ou le marché, d'autres concernent davantage des aspects internes à l'organisation. Le marketing stratégique est caractérisé par le fait qu'il permet d'intégrer les deux dimensions - interne et externe - en introduisant une adaptation nécessaire entre les ressources et compétences internes et l'orientation vers le marché externe (Trinquecoste, 1999). Sa fonction est celle d'un relais des décisions de nature interne concernant par exemple la politique d'investissement et d'allocation des ressources, prises au niveau corporatif, vers les managers chargés de mettre en œuvre les stratégies d'activité. En revanche, la visée de la stratégie marketing est exclusivement externe. En identifiant la manière optimale dont on peut positionner une offre sur le marché, son objectif est de conquérir et de fidéliser les consommateurs pour atteindre une rentabilité suffisante sur tous les segments de marché (Varadarajan, Clark, 1994).

Mais cette orientation externe – interne, introduit un autre clivage entre marketing stratégique et stratégie marketing. Le marketing stratégique, par le fait de se positionner à l'interface entre l'environnement et l'entreprise, lui donne l'opportunité d'être proactive. Par conséquent l'entreprise rentabilise les opportunités environnementales en agissant par anticipation, en adaptant son offre et en exploitant au mieux ses ressources. Le marketing stratégique est très

fortement lié à l'innovation. En revanche, les stratégies marketing relèvent essentiellement d'une optique d'adaptation, mais aussi de réactivité. Il s'agit de saisir le moment opportun pour investir un marché avec l'offre la mieux adaptée. De la sorte, elles sont pilotées par les changements dans l'environnement externe : à titre d'exemple, l'évolution des attentes des consommateurs provoque une adaptation de la gamme de produits, la baisse du pouvoir d'achat entraîne la multiplication des produits "low-cost" etc.

#### **2.4. Une différenciation temporelle**

On peut identifier les problématiques relevant de la stratégie marketing par rapport à celles qui sont propres au marketing stratégique sur la base d'une variable « temps ». En marketing stratégique, on formule et l'on met en œuvre des décisions et des actions qui sont susceptibles d'affecter l'entreprise et sa position sur le marché à long terme (Sharma, 1999). Alors le risque pour la performance de l'entreprise qui y est associé est beaucoup plus conséquent. Par extension, les décisions de stratégie marketing vont porter sur des problématiques beaucoup plus concrètes à l'échelle du moyen ou même parfois du court terme (Greenley, 1993).

Il est souvent difficile de déceler au premier abord l'impact que peut avoir une décision prise aujourd'hui sur l'évolution future de l'entreprise. Parfois les managers sont amenés à agir dans l'urgence et engager l'avenir de l'entreprise à long terme, sans avoir la conscience a priori de leur choix. Cette difficulté de discerner d'emblée l'impact que les décisions peuvent avoir dans le temps ne facilite pas la différenciation entre celles qui relèvent du marketing stratégique et celles qui sont propres à la stratégie marketing. Néanmoins, on peut compléter l'analyse temporelle avec celle de la nature même de la décision. En effet, les décisions qui correspondent à un horizon temporel de long terme sont généralement des décisions uniques, complexes et à résultat incertain. En revanche, les décisions relevant de la stratégie marketing ont plus un impact à court et moyen terme, car elles sont plus fréquentes et même parfois répétitives. Le résultat est souvent prévisible et modélisé par les entreprises, qui disposent des outils nécessaires pour évaluer les retombées des stratégies de segmentation ou de diversification.

## **2.5. L'impact du marketing sur les objectifs poursuivis en termes de performance**

On ne peut terminer cette recherche d'éléments spécifiques au marketing stratégique et à la stratégie marketing sans prendre en considération la notion de performance et notamment ses deux composantes - l'efficacité et l'efficience. Comprendre l'impact du marketing sur les objectifs de performance est un sujet qui a fréquemment retenu l'attention des chercheurs ces dernières années. En effet, les liens entre le marketing et la stratégie, qui ont été établis tant au niveau conceptuel, que théorique ou méthodologique, ont servi comme point de départ à un ensemble d'études empiriques portant sur les implications en termes de performance du rapprochement entre marketing et stratégie (Rajaratnam, Chonko, 1995). Cependant, ces études se sont en majorité limitées à analyser la performance des stratégies marketing au niveau des domaines d'activités. La préoccupation pour la performance du marketing au niveau corporatif semble ne pas être une priorité pour les chercheurs. En revanche même si la distinction entre les deux pans de la performance – efficience et efficacité – n'est pas clairement établie dans la littérature, les deux mesures se dégagent par l'existence de deux courants alternatifs.

Un premier courant de chercheurs centre son attention sur l'étude des typologies de stratégies marketing qui permettent d'atteindre une performance supérieure (Morgan, McGuinness, Thorpe, 2000). Cette première acception de la performance est celle de l'efficacité, car on insiste sur la capacité à arriver aux résultats voulus. La stratégie marketing se construit donc dans une démarche de recherche d'efficacité, dans la mesure où elle représente un ensemble de décisions et d'actions structurées, par lesquelles la firme entend atteindre ses objectifs de marché et satisfaire les consommateurs (Slater, Olson, 2001).

Dans une deuxième approche du sujet, les auteurs s'interrogent principalement sur l'organisation, les ressources et les compétences mobilisées par les équipes marketing et leur impact sur la performance (Vorhies, Morgan, 2003). Ils raisonnent, de ce fait, davantage en termes d'efficience en mettant en relation le résultat atteint à la suite d'une démarche stratégique, avec les ressources engagées pour ce faire. Le marketing stratégique se positionne alors dans la recherche d'efficience par le fait même qu'il intègre la perspective interne de ressources et compétences de l'entreprise, engagées dans la recherche d'un résultat final de performance et d'orientation vers le marché.

Dans une dernière section de cet article un cas concret nous permettra de mettre en exergue les deux niveaux d'apports du marketing à la stratégie. L'entreprise Laser-Cofinoga est une

des nombreuses entreprises françaises qui créent dans les années 1990 - 2000 une direction du Marketing stratégique. Cette tendance illustre bien la prise de conscience qu'il existe en pratique une dualité incontestable dans les liens entre marketing et stratégie.

### **3. Marketing stratégique - stratégie marketing : confrontation de la grille d'intégration établie avec les pratiques managériales**

Afin d'illustrer la différenciation entre marketing stratégique et stratégie marketing, nous avons confronté les caractéristiques discriminantes identifiées dans la littérature avec les pratiques managériales. Une démarche du type « observation participante » a été mise en œuvre auprès de l'entreprise Laser-Cofinoga (cf. Encadré 1).

#### **Encadré 1 : Confrontation de la grille intégrative avec les pratiques managériales : application à travers l'observation participante au sein de l'entreprise Laser-Cofinoga.**

##### *Présentation de l'entreprise*

Laser - Cofinoga est un groupe français spécialisé dans les domaines du crédit à la consommation et de la relation client. Cofinoga (Compagnie Financière des Nouvelles Galeries) a été créée en 1968 par les Nouvelles Galeries avec l'objectif de gérer les activités financières du distributeur. Au fil des années l'entreprise a considérablement élargi le spectre de ses activités, en offrant désormais outre les cartes privées et le crédit à la consommation, un ensemble de services destinés à gérer et à valoriser les relations clientèle. Aujourd'hui Laser-Cofinoga est détenu à parité par deux actionnaires : Les Galeries Lafayette (50%) et BNP Personal Finance (50%). Le groupe possède des filiales dans neuf pays européens et emploie environ 10 000 personnes en 2008.

##### *Démarche de recherche, collecte et analyse des données*

La méthode d'observation participante fait du chercheur un observateur – acteur à part entière de la vie de l'entreprise. Par une « immersion » sur le terrain d'étude l'objectif est de fournir une nouvelle compréhension de l'objet étudié, ou le cas échéant, d'affirmer celle qui émerge de la littérature (David, 2000). Cette recherche longitudinale, qui s'est étalée sur une période d'un an, nous a permis de récolter des données très riches et diversifiées. Suivant les

recommandations de Wacheux (1996) nous avons collecté des informations issues d'entretiens informels, d'observation, de documents produits à usage interne (comptes rendus, *reportings*, e-mails) ou encore de documents externes (plaquettes commerciales, documents de presse) etc. Grâce à l'accès à ces différentes sources de données, nous avons renforcé la validité de la recherche par la triangulation.

L'analyse des données a été effectuée par une « lecture flottante » du corpus en confrontant systématiquement les caractéristiques discriminantes du marketing stratégique et de la stratégie marketing identifiées dans la littérature avec les éléments issus du terrain. Une seconde lecture nous a conduits à construire une grille d'observation qui récapitule pour chaque dimension constitutive de la théorie, les observations et thématiques analogues repérées sur le terrain. Afin de faciliter les traitements des données volumineuses et la confrontation des thématiques théoriques avec celles recueillies sur le terrain, un codage a été réalisé à l'aide du logiciel N'Vivo. L'intégration du logiciel de traitement des données qualitatives a assuré non seulement le gain de temps et la facilité de gestion des données, mais aussi la construction de la grille d'observation par le fait de faciliter le codage. Enfin, pour illustrer nos discussions certains extraits d'entretiens informels ou de documents ont été cités entre guillemets<sup>3</sup>.

### **3.1. Le niveau hiérarchique des activités marketing**

L'analyse de la structure hiérarchique de Laser-Cofinoga s'est avéré être le point central dans cette démarche de mise en évidence de la place de la fonction marketing au sein de l'entreprise. Elle a révélé deux niveaux bien distincts d'activités marketing.

D'un point de vue organisationnel l'entreprise réunit trois pôles opérationnels appelés « Business Units (BU)<sup>4</sup> » : Laser Finance (services financiers et crédit à la consommation), Laser Loyalty (relation clients et services point de vente) et Laser International (activités internationales du groupe). Ces trois domaines d'activités stratégiques (DAS) sont pilotés par

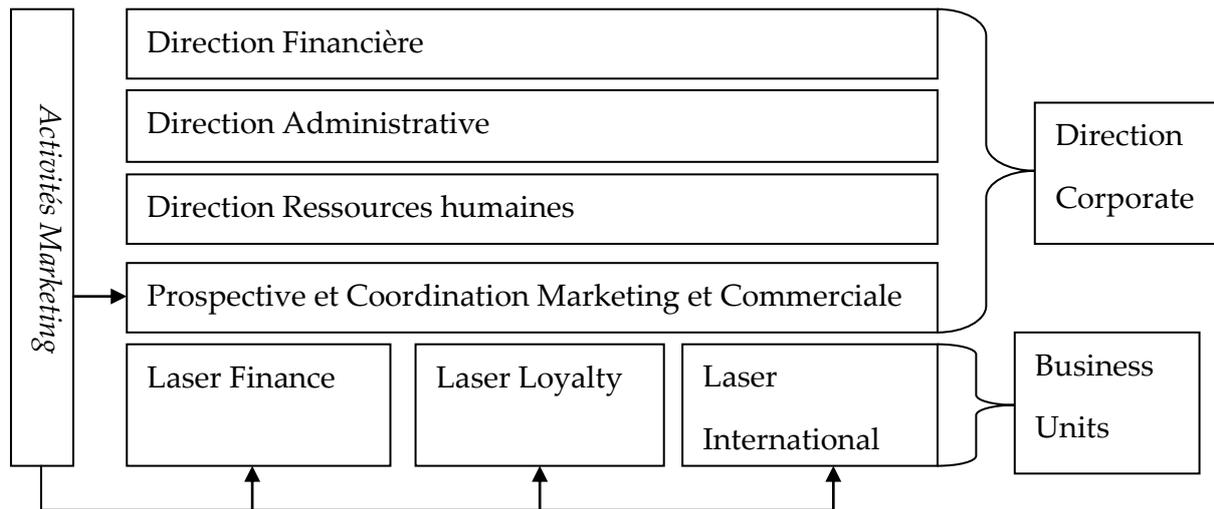
---

<sup>3</sup> Les données recueillies pendant la période d'observation participante d'un an sont volumineuses (retranscription de plusieurs entretiens informels, comptes rendus de plus de 40 réunions, une dizaine de *reportings* etc.). Il est donc difficile d'intégrer dans le corps du texte l'ensemble des verbatim. Nous avons donc choisi de ne citer entre guillemets que les extraits de discours permettant d'argumenter nos propos.

<sup>4</sup> La dénomination « Business Unit (BU) » est celle qui est utilisée par les salariés de l'entreprise. Ce concept peut être assimilé à celui de Domaine d'activité stratégique (DAS), version francophone de « business unit », mais il n'apparaît ni dans le discours des cadres, ni dans les documents et organigrammes officiels.

une structure centrale appelée Direction Corporate<sup>5</sup> qui comporte quatre directions transversales : Finance, RH, Administration et Marketing. Les activités marketing sont donc bien dispersées à tous les niveaux organisationnels (Figure 1).

**Figure 1 : Dissémination des activités marketing au sein de Laser - Cofinoga**



Au niveau corporate la direction marketing porte jusqu'en 2004 le nom de Direction « Marketing Stratégique ». Un changement d'équipe dirigeante induit la modification de cette dénomination en Direction « Prospective et Coordination Marketing et Commerciale » (PCMC), mais sans transformation majeure dans l'organisation interne ou dans les fonctions des cadres. La mission de PCMC est de coordonner l'ensemble des activités marketing au niveau corporatif et d'assurer la diffusion des informations externes et internes à la totalité des parties prenantes dans l'entreprise « *Le marketing stratégique ... va porter à la fois la notion de temps et puis une sorte de rôle d'intégrateur ... de plateforme transversale, qui va avoir un rôle transversal.* »<sup>6</sup>. A ce rôle « *de foisonnement* » s'ajoute celui de promouvoir l'innovation à tous les niveaux de l'organisation, d'évaluer le potentiel des projets innovants proposés par les services opérationnels, ou encore « *d'accompagner les entités marketing et commerciales sur le contenu de l'offre mais aussi sur la vision partenariale, sur toute la connaissance de*

<sup>5</sup> « Direction corporate » est la dénomination donnée à l'ensemble des équipes faisant partie de la direction générale du groupe. Dans le vocabulaire propre aux salariés de l'entreprise l'adjectif « corporate » fait référence aux activités, aux personnes et aux décisions qui proviennent de la « Direction corporate ». Cet anglicisme peut être assimilé en français à l'adjectif « corporatif ».

<sup>6</sup> Discussion informelle avec un cadre appartenant à la Direction PCMC

*l'environnement et du comportement du consommateur »<sup>7</sup>.*

Parallèlement dans chaque DAS mentionné précédemment une entité marketing et commerciale autonome a pour objectif de mettre en œuvre les stratégies corporate. La mission de ces entités consiste à définir pour chaque marché les caractéristiques optimales de l'offre et en cas de nécessité, d'apporter des mesures correctives dans la gamme de produits. Des responsables de produit assurent la mise en œuvre opérationnelle, tenant compte des directives émanant des responsables de BU.

### **3.2. Les facteurs clés de succès stratégiques face aux facteurs clés de succès commerciaux**

Lors de la Convention Stratégique du Groupe qui s'est tenue en 2006, et a eu pour objectif de fixer les priorités à long terme, la direction générale a récapitulé les trois facteurs clé de succès (FCS) stratégiques sur lesquels repose « *le positionnement unique et global du groupe* » :

- « *La proximité stratégique avec les partenaires* » ;
- « *La technologie et la sécurité informatique* » ;
- « *L'innovation en termes de produits, de process et de partage d'informations* ».<sup>8</sup>

Ces trois piliers, définis au niveau corporatif du groupe, confèrent une identité originale à Laser-Cofinoga dans le paysage concurrentiel français. L'innovation, la technologie et une stratégie de croissance fondée sur les partenariats constituent un socle solide sur lequel les dirigeants de l'entreprise ont su bâtir une culture d'entreprise forte.

En parallèle, lors d'une réunion de l'ensemble des équipes marketing, un travail de définition et de sélection des FCS de Laser sur les trois métiers Loyalty, Finance et International a été effectué collectivement. Le succès commercial et financier de l'entreprise est fondé sur son positionnement spécifique. Selon un des dirigeants : « *Pour assurer une meilleure rentabilité, l'idée était de proposer du crédit aux clients qui le souhaitaient. Laser est donc né d'une*

---

<sup>7</sup> Discussion informelle avec un cadre appartenant à la Direction PCMC

<sup>8</sup> Compte rendu Convention Stratégique du Groupe, janvier 2006

*alliance autour de la «plastique monnaie» entre des objectifs de marketing et des objectifs de crédit. Notre offre, très large, inclut donc une relation client couplée à une offre de crédit à la consommation. C'est devenu notre positionnement. »* Le savoir-faire dans le domaine des cartes privatives et du crédit à la consommation, a permis, par la suite, le développement de produits complémentaires qui ont positionné l'entreprise sur l'ensemble de la chaîne de l'offre de crédit et de la valorisation de la relation client. *«La force de ce positionnement large nous apporte beaucoup d'efficacité commerciale»* explique un des autres cadres dirigeants du groupe. Outre la position sur le marché, les facteurs générateurs du succès commercial de Laser qui ont été collectivement désignés sont :

- *Les compétences commerciales sur les produits : regroupement de créances et offre e-commerce ;*
- *La présence dans les pays émergents ;*
- *La maîtrise des leviers de la fidélisation et des data.*

On constate incontestablement la coexistence de deux perspectives différentes relatives aux paramètres qui conditionnent le succès de l'entreprise. Cette différenciation des FCS à l'échelle du groupe ou à l'échelle de chaque BU est d'autant plus légitimée qu'elle est issue d'un travail collectif d'identification des facteurs de réussite stratégique ou commerciale.

### **3.3. La distinction des activités marketing selon leur impact temporel**

Cet exercice d'observation participante a révélé que lorsqu'est abordée la définition du périmètre des activités marketing opérationnelles et des activités marketing stratégiques, le premier critère de distinction est celui de leur impact temporel. Les activités opérationnelles sont considérées comme ayant une portée exclusivement à court terme, alors que les questions stratégiques sont systématiquement orientées vers des problématiques de long terme. Voici la différenciation qu'en fait une des responsables marketing de Laser : *« Il y a le marketing des Business Units, elles sont directement liées avec le business qui a des applications directement opérationnelles et court-termistes. Ce qui fait que c'est un marketing qui se penche sur du court terme on va dire à un ou deux ans maximum. »* Cette réflexion révèle également le rôle du marketing dans chaque BU. Ce rôle est considéré majoritairement par les cadres comme ayant une portée opérationnelle *« le marketing dit opérationnel c'est vraiment*

*le quotidien, c'est lui qui va définir le packaging des produits ou encore les offres du quotidien. »<sup>9</sup>*

Par complémentarité, le marketing stratégique comporte une optique de prospection, de réflexion et d'analyse des marchés. « *Le marketing stratégique, euh... son rôle est plutôt effectivement de plus long terme, c'est un rôle d'innovation forte...* » estime un des cadres de la direction PCMC. Plusieurs éléments constituant des enjeux à long terme pour Laser, ont été évoqués lors des discussions ou des réunions d'équipe « *...l'analyse des acteurs et de la fidélisation...* », « *...le savoir-faire distinctif...* », « *...un positionnement attractif de la marque et de l'offre...* », etc.

Cette vision partagée des différences entre le marketing stratégique et le marketing opérationnel, en ce qui concerne l'horizon temporel des décisions marketing, est la seule perceptible à travers les discussions. Il apparaît clairement que les équipes marketing au sein de chaque BU ont des préoccupations beaucoup plus immédiates et sont chargées de mettre en œuvre les plans de long terme établis par les équipes corporatives. Il est indispensable, par ailleurs, de mentionner les priorités exprimées par les cadres de Finprom à propos du clivage « long terme » - « court terme ». A court terme ces priorités sont généralement d'ordre financier. Toutes les actions des équipes marketing, finance ou administration, doivent être tournées vers une « *gestion optimale du couple marges / coûts et une maîtrise des impayés* »<sup>10</sup>, inhérents à l'activité de distribution de crédits. A priori le rôle du marketing est plus important à moyen-long terme où il s'agit « *d'identifier les nouveautés, les marchés émergents, les tendances* »<sup>11</sup>.

### **3.4. La distinction des décisions marketing selon leur orientation**

La phase suivante dans la construction d'une grille d'observation, confrontant la conceptualisation théorique avec les pratiques managériales, nous conduit à distinguer les activités et les décisions marketing à orientation externe par opposition à celles ayant une orientation interne.

---

<sup>9</sup> Remarque de la part d'un chargé marketing au sein de la BU Laser Finance

<sup>10</sup> Compte rendu du comité stratégique relatif à la fixation des objectifs pour l'année 2006

<sup>11</sup> Compte rendu du comité stratégique relatif à la fixation des objectifs pour l'année 2006

Pour expliciter le rôle de la direction PCMC, un des cadres dirigeants souligne que *«La force d'un marketing stratégique pour moi, c'est d'être au cœur de l'information. Mais pas seulement l'information environnementale, au cœur de l'information de l'entreprise aussi. C'est justement arbitrer sur l'information environnementale et interne.»* L'activité de ces équipes est tournée vers l'environnement ; les cadres marketing surveillent les tendances sur les marchés et observent les comportements des consommateurs, ainsi que ceux des concurrents, pour relayer ensuite les informations recueillies auprès des parties prenantes internes. Leurs interlocuteurs au sein de l'entreprise sont les cadres opérationnels, mais aussi les cadres dirigeants. La direction PCMC joue le rôle d'une plateforme d'échange par laquelle transite l'information externe et interne, de même que l'information qui provient des équipes dirigeantes et des équipes opérationnelles. Mais lorsqu'on s'interroge sur le pouvoir décisionnel des cadres il s'avère qu'appartenir aux équipes « marketing stratégique » revient à endosser le rôle d'une instance de conseil en marketing. Un cadre opérationnel estime : *« Donc, pour revenir à cette notion de transversalité, ces gens là sont là pour coordonner pour faire en sorte qu'il y ait un foisonnement des échanges de best practices, pour animer, mais on ne leur a pas donné les clés de la direction. »* Le pouvoir de décision est réservé à la direction générale et au comité de direction de chaque BU sur toutes les problématiques jugées stratégiques. En revanche, pour les questions opérationnelles, les décisionnaires *« ... c'est les responsables marketing commerciaux, c'est eux qui prennent des décisions. »*<sup>12</sup> Bien qu'écartés de la majorité des décisions, les cadres de PCMC estiment qu'ils doivent être impliqués davantage dans les processus décisionnels : *« Moi ce que je vois au sein de Laser, c'est que les décisions sont quand même plus prises par les opérationnels, que par les gens de PCMC. »*

A la différence de PCMC, direction à laquelle est conférée un pouvoir consultatif et d'accompagnement, on constate que les équipes marketing au sein de chaque BU sont dotées d'un pouvoir décisionnel étendu, relatif aux stratégies de positionnement, de définition de l'offre et du développement commercial. Orientées exclusivement vers le marché, ces équipes ont pour objectif de porter des projets qui génèrent une rentabilité à court terme pour l'entreprise. A titre d'exemple, une des responsables marketing de la BU Laser Finance estime que les projets liés à la révision de la gamme, à une nouvelle segmentation *retail*<sup>13</sup> ou

---

<sup>12</sup> Entretien informel avec un cadre de la direction PCMC

<sup>13</sup> Segmentation relative au secteur de la grande distribution

encore au lancement d'un nouveau canal de distribution, représentent bien les décisions majeures qu'elle est amenée à prendre dans son activité. Au sein de l'équipe marketing stratégique les cadres reprochent le fait qu'on ne les associe pas à la prise de décision : *« Aujourd'hui les décisions stratégiques sont prises plutôt par des marketeurs opérationnels... nous en marketing stratégique, la difficulté qu'on a, c'est à ne pas être décisionnaires... »*.

Nous avons pu observer une distinction claire des fonctions des cadres marketing corporate d'un côté, et des cadres marketing œuvrant dans chaque BU, de l'autre. Le rôle de PCMC est celui d'un pivot de transmission des informations internes et externes. L'équipe est dotée d'un pouvoir consultatif, c'est une entité fédératrice qui est supposée encourager l'innovation. Face à elle, les responsables marketing de chaque BU, disposent d'un pouvoir décisionnel fort relatif à la définition des plans d'actions destinés à saisir les opportunités du marché.

### **3.5. La différenciation des objectifs poursuivis**

La phase ultime d'observation des pratiques managériales nous conduit à examiner le rôle de la fonction marketing dans la réalisation des objectifs de performance. Cette dernière question des apports du marketing dans la performance, se distingue par le fait d'être la plus délicate à aborder, à travers la stratégie d'observation participante. Elle requiert, pour être approfondie, le développement d'un instrument de mesure spécifique, indiquant à la fois l'efficacité des actions marketing en termes de réalisation des objectifs fixés, et leur efficacité relative à la capacité à utiliser les ressources lors de la réalisation de ces objectifs. La méthode d'observation, ayant pour finalité la compréhension des phénomènes et l'interprétation des discours produits, ne nous a pas permis de mesurer ou de juger la valeur relative de la contribution du marketing stratégique ou des stratégies marketing à l'organisation. Toutefois, quelques remarques peuvent être avancées. Lors de l'évaluation de la performance globale du groupe, une attention particulière est portée à la contribution de chaque BU dans le résultat. Parallèlement on apprécie la progression de chaque activité au sein d'une BU pour décider de son développement futur. En revanche, la contribution spécifique des activités marketing reste difficilement perceptible, même au sein de ces départements *« Il y a actuellement un trou organisationnel, aujourd'hui le marketing est dilué. La problématique du périmètre d'intervention de chacun est pressante, car il faut trouver le cœur de légitimité de chacun »*.

*pour pouvoir évaluer son efficacité.* »<sup>14</sup> En ce qui concerne les contributions à la performance de PCMC plus particulièrement, on remarque que le responsable de la direction souhaite transformer la direction d'un centre de coût à un centre de création de valeur : « *L'objectif c'est de devenir un centre de profit... et mieux un centre de valeur* ».

### **Discussion des résultats et limites de la recherche**

On constate à l'issue de l'observation participante, que deux niveaux distincts de contributions stratégiques du marketing se dégagent dans cette grande organisation diversifiée. Le rôle stratégique du marketing au niveau corporatif est celui d'une plateforme d'information et de conseil. Par complémentarité, les responsables marketing au sein de chaque DAS décident de la manière optimale dont il faut positionner l'offre sur les marchés. Les caractéristiques discriminantes théoriques que nous avons mises en avant lors d'une revue de la littérature semblent correspondre à ces deux niveaux stratégiques dans les activités marketing, à l'exception de celle liée à la performance, difficilement mesurable.

Ces observations peuvent être enrichies par trois enseignements complémentaires. Il s'avère d'abord que l'analyse de la structure hiérarchique de l'entreprise constitue la première étape dans la mise en évidence des deux niveaux d'apport du marketing à la stratégie. Par prolongement, nous distinguons bien une différenciation des facteurs clés de succès : à l'échelle du groupe et à l'échelle de chaque BU. Le troisième enseignement que nous pouvons tirer de cette étude est relatif au pouvoir de décision octroyé aux marketing-managers au sein de Laser-Cofinoga. Bien que l'on attribue un rôle primordial du marketing à long terme, les cadres exerçant cette fonction au sein de la Direction Corporate estiment qu'ils sont écartés de la majorité des décisions stratégiques.

Cette recherche a pour principale limite le fait qu'elle repose sur l'étude d'un seul cas. Sur cette seule base, les résultats étayent le modèle issu de la littérature. Cependant, il est nécessaire d'envisager une étude extensive portant sur des entreprises ayant créé une direction du marketing stratégique. Approfondissement empirique, qui pourrait permettre à clarifier les dimensions du modèle théorique proposé. Car il est possible que les critères identifiés dans la littérature ne reflètent que partiellement les perceptions managériales et les pratiques

---

<sup>14</sup> Discussion informelle avec le directeur de PCMC

organisationnelles. A titre d'exemple la décision de lancement d'un produit plus ou moins éloigné de la palette d'activités principales ou le degré de risque perçu des décisions marketing peuvent être autant de critères différenciant marketing stratégique et stratégies marketing.

Par ailleurs, nous dégagerons une limite conceptuelle. La question de la distinction entre stratégie marketing et marketing stratégique n'a été posée explicitement à aucun moment, afin de ne pas biaiser les discussions, ces deux stratégies n'ont pas été évoquées simultanément dans un même fragment de discours. On ne peut donc conclure que ces concepts théoriques soient bien reflétés par les deux niveaux d'activités stratégiques du marketing. Des études supplémentaires sont nécessaires, pour confirmer ou réfuter le fait que ces deux niveaux correspondent bien au marketing stratégique et à la stratégie marketing dans les représentations managériales.

### **Conclusion : implications managériales**

D'un point de vue théorique et conceptuel, le lien entre le marketing et la stratégie d'une entreprise semble se réaliser à un niveau double. D'une part, au niveau du marketing management, à travers sa composante stratégique qu'est la stratégie marketing, d'autre part, à travers le marketing stratégique, qui fait partie intégrante du management stratégique. Cette vision binaire de l'interface entre marketing et stratégie semble pertinente, mais reste assez peu exploitée au niveau empirique. Par conséquent nous avons proposé une synthèse de l'ensemble des caractéristiques discriminantes, qui permettent de différencier le marketing stratégique et la stratégie marketing, afin de pouvoir vérifier ensuite, si ce double niveau de recoupement entre marketing et stratégie est effectivement présent dans l'entreprise. La grille de lecture intégrative, comportant ces sept caractéristiques discriminantes, permet non seulement de circonscrire le périmètre des deux champs, mais aussi d'apprécier le rôle déterminant que le marketing peut jouer dans la pérennisation de l'entreprise.

Sur le plan managérial une confrontation de cette grille théorique avec les pratiques au sein de Laser-Cofinoga a permis de dégager deux implications majeures. Nous avons d'abord constaté qu'il persiste dans les entreprises une difficulté à qualifier mais aussi à quantifier l'apport du marketing à la stratégie. Approfondir nos connaissances sur ce point permettra à délimiter clairement le champ d'intervention du marketing et démontrer son rôle dans la

création de valeur durable pour l'entreprise. La seconde implication pour les gestionnaires est celle relative à l'organisation des équipes. Le fait de proposer une clé de lecture des décisions relevant de la stratégie marketing d'une part et du marketing stratégique de l'autre permet de modéliser les structures organisationnelles de sorte à optimiser les apports du marketing à la stratégie.

## **Bibliographie**

Antoine J. (1995), La stratégie vue par les hommes du marketing, *Revue Française du Marketing*, 155, 7-12.

Blois K., Mathur S. (2000), Offerings and markets: the main elements of strategic marketing decisions, *Oxford Textbook of Marketing*, Oxford, Oxford University Press, 355-380.

Cook V. (1983) Marketing strategy and differential advantage, *Journal of Marketing*, 47, 2, 68-74

Cravens D.W. (1986), Strategic forces affecting marketing, *Business Horizons*, 29, 5, 77-87.

David A. (2000), Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, in David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE

Decaudin J-M., Lacoste D. (1997), Marketing et stratégie : réflexions sur une confusion possible, *Actes de la Conférence de l'AFM*, IAE Toulouse, 94-111.

Détrie J.P. & al. (2005), *Strategor : politique générale de l'entreprise*, 4<sup>ème</sup> éd., Paris, Dunod.

Greenley G.E. (1982), An overview of marketing planning in UK manufacturing companies, *European Journal of Marketing*, 16, 7, 3-16.

Greenley G.E. (1993), Perceptions of marketing strategy and strategic marketing in UK companies, *Journal of Strategic Marketing*, 1, 3, 189-210.

Hunt S.D., Lambe C.J. (2000), Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory, *International Journal of Management Reviews*, 2, 1, 17-43.

Kotler P. (1965), Competitive strategies for new product marketing over the life cycle, *Management Science*, 12, 4, 104-119.

McDonald M. (2006), Strategic marketing planning: theory and practice, *Marketing Review*, 6, 4, 375-418.

Morgan R.E., McGuinness T., Thorpe E.R. (2000), The Contribution of Marketing to Business Strategy Formation: a Perspective on Business Performance Gains, *Journal of Strategic Marketing*, 8, 4, 341-362.

Piercy N.F., Harris L.C., Peters L.D., Lane N. (1997), Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition, *Journal of Strategic Marketing*, 5, 1, 50-62.

Rajaratnam D., Chonko L.B. (1995), The effect of business strategy type on marketing organization design, product-market growth strategy, relative marketing effort, and organization performance, *Journal of Marketing Theory & Practice*, 3, 3, 60-76.

Rivera J. (1997), Le nouvel enjeu du marketing stratégique : la mise en œuvre d'une stratégie concurrentielle performante, *Gestion 2000*, 2, 119-135.

Robins F. (1994), Teaching of marketing strategy, *Marketing Education Review*, 4, 1, 10-15.

Sharma S. (1999), Trespass or symbiosis? Dissolving the boundaries between strategic marketing and strategic management, *Journal of Strategic Marketing*, 7, 2, 73-88.

Shiner D.V. (1988), Marketing's role in strategic and tactical planning, *European Journal of Marketing*, 22, 5, 23-31.

Slater S.F., Olson E.M. (2001), Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis, *Strategic Management Journal*, 22, 11, 1055-1067.

Thomas H., Gardner D. (1985), *Strategic Marketing and Management*, New York, John Wiley & Sons.

Trinquecoste J-F. (1999), Pour une clarification théorique du lien marketing - stratégie, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 59-80.

Trinquecoste J-F. (2004), Portrait de l'avantage concurrentiel en iceberg, *Décisions Marketing*, Juillet – Septembre, juil.-sep., 35, 93-95.

Varadarajan P.R., Clark T. (1994), Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy, *Journal of Business Research*, 31, 2/3, 93-105.

Verhoef P.C., Leeflang P.S.H. (2009), Understanding the marketing department's influence within the firm, *Journal of Marketing*, 73, 1, 14-37.

Verstraete T. (1997), Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque ?, *Actes de la VIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal.

Vorhies D.W., Morgan N.A. (2003), Configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance, *Journal of Marketing*, 67, 1, 100-115.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Économica.

Wiersema F.D. (1983), Strategic marketing: linking marketing and corporate planning, *European Journal of Marketing*, 17, 6, 46-56.

Wind Y., Robertson T.S. (1983), Marketing strategy: new directions for theory and research, *Journal of Marketing*, 47, 2, 12-25.

Zinkin J. (2006), Strategic marketing: balancing customer value with shareholder value, *Marketing Review*, 6, 2, 163-181.