

Latifa TRABELSI

Doctorante en Sciences de Gestion (Marketing)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax-Tunisie
Laboratoire de Recherche en Marketing
Route de l'Aérodrome Km 4 BP 1088, 3018 Sfax, TUNISIE
E.mail : latifatrabelsi2006@yahoo.fr

Fathi AKROUT

Professeur en Gestion (Marketing)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax-Tunisie
Laboratoire de Recherche en Marketing
Route de l'Aérodrome Km 4 BP 1088, 3018 Sfax, Tunisie
E-mail : fathi.akrout@fsegs.rnu.tn

Réflexion sur les compétences marketing : Clarification conceptuelle et proposition d'une catégorisation

Abstract:

The theme of the organizational capabilities moved gradually in the academic field of strategic management since the 1980s under the propulsion of the Resource Based View. RBV, which enriches the field of marketing, has led to a renewed interest in understanding and delineating marketing resources and capabilities.

Even marketing capabilities were the subject of a number of research work, they still need to be identified and categorized in a comprehensive manner.

It is in this context that this research aims to propose a conceptual clarification of the concept of organizational capabilities in general, and the marketing capabilities, leading to a proposal for categorization of these marketing capabilities.

Key words:

Organizational capabilities, marketing capabilities, operational and strategic marketing, Customer Relationship Marketing, market information and knowledge management, brand strategic management.

Introduction

Un regain d'intérêt est accordé ces dernières années à la compréhension et à la délimitation des ressources (*resources*), actifs (*assets*) et compétences (*capabilities*) marketing.

Les origines de cet intérêt remontent aux anciens travaux de King (1973) qui a suggéré que dans l'identification des actifs et forces de l'entreprise il faut considérer l'expertise marketing et les relations avec les clients (Piercy 1985).

Soulignons tout de même que des définitions des « compétences marketing » ne sont pas très récurrentes dans les travaux de recherche marketing, puisque la théorie de la firme fondée sur les ressources (*resource-based view*), qui s'installe progressivement dans le champ académique du management stratégique depuis les années 1980, n'est venue enrichir le champ du marketing que depuis seulement quelques années.

Les recherches ayant porté sur les compétences marketing depuis 2000, bien que limitées, ont été fortement propulsées par les travaux de Neil Morgan et Douglas Vorhies (Morgan et al. 2003, Vorhies et Morgan 2005, Morgan, Slotegraaf et Vorhies 2009, Morgan, Vorhies et Masson 2009, Vorhies, Morgan et Autry 2009).

Cette réflexion sur la nature et sur les formes des compétences marketing a bénéficié toutefois des travaux plus généraux sur « l'orientation vers le marché » (*market orientation*) qui s'est développé considérablement depuis les années 1990. (Moiti et Volle 2010)

Les quelques définitions des compétences marketing que nous avons pu détecter dans la littérature marketing se basent sur la conceptualisation générale des compétences de l'entreprise, puisque comme souligné par Moore et Fairhurst (2003), les compétences

marketing seraient simplement des compétences de l'entreprise appartenant au contexte marketing.

Notons aussi que les définitions proposées pour les compétences marketing souffrent de relativité puisque qu'elles renvoient généralement soit au **concept** marketing, soit à la **fonction** marketing, ou encore aux **responsables** marketing dans l'entreprise, aux **mercaticiens**, aux **problèmes** marketing, au **contexte** marketing... et vu l'imprécision dans la délimitation du champ marketing théoriquement et pratiquement, une catégorisation claire et impartiale des compétences marketing s'avère délicate.

I. Des compétences organisationnelles aux compétences marketing

Le repérage sémantique du concept de compétence dans la littérature en économie et en sciences de gestion permet de remarquer que la difficulté de la conceptualisation des compétences est en premier lieu d'ordre terminologique et linguistique qui provient de la confusion établie du terme compétence avec celui de capacité en langue française d'une part, et d'autre part de leurs équivalents en langue anglaise, à savoir « *competency* », « *capability* », « *capacity* », « *ability* » et « *skill* ».

La confusion terminologique, voire conceptuelle a été davantage compliquée par l'usage des adjectifs « stratégique », « fondamentale », « centrale », « distinctive », « cardinale », « dynamique »... précédant le terme compétence ou capacité pour traduire les notions de « *core competency* », « *distinctive capability* », ou encore « *dynamic capability* »

Alors que certains auteurs reconnaissent une différence conceptuelle entre « compétence » et « capacité » (*competency* et *capability*) (voir par exemple Moiati et Volle 2010, Aribou 2009) d'autres, auxquels nous nous joignons, ne voient entre les deux aucune différence notable de sens et les considèrent comme synonymes et interchangeable (Day 1994).

C'est dans ce sens que Day (1994, p. 38) note « Distinctions are frequently made between competencies...and capabilities... This implies that competencies are static which seem a restrictive and an unnecessary condition. Thus, for our purpose, the terms are essentially interchangeable ».

I.1. Les compétences de l'entreprise :

En management stratégique, certaines séquences de recherche ont été entamées pour amener au concept de compétence : une suite logique au développement du concept de ressources par les théories de la firme et particulièrement la RBV.

Bien que les définitions initiales des ressources ont généré des points de vue différents (plusieurs conceptualisations, plusieurs typologies, plusieurs conditions), plusieurs chercheurs s'accordent sur le fait que, prises individuellement, peu de ressources sont productives.

Les ressources, à elles-seules, ne permettent pas d'expliquer l'avantage compétitif d'une entreprise qui repose essentiellement sur la façon dont celle-ci va mobiliser ses ressources et les combiner afin de réaliser une activité, c'est à dire sur ses compétences (Grant, 1991).

Le concept de compétence apparait donc comme une combinaison des ressources qui fait appel à des processus organisationnels et des savoir-faire collectifs pour atteindre un objectif, réaliser une mission ou accomplir une tâche. (Grant (1991), Barney (1991), Aribou, (2009), Amit et Schoemaker (1993)).

Comme souligné par Grant (1991, p.123) *“Creating capabilities is not simply a matter of assembling a team of resources: capabilities involve complex patterns of coordination between people and between people and other resources. Perfecting such coordination requires learning through repetition. To understand the anatomy of firm’s capabilities, Nelson and Winter’s concept of “organizational routine” is illuminating”*

En effet, Winter et Nelson (1982), les pionniers de la théorie évolutionniste, introduisent la notion de « *routine* » qui correspond à une habitude profondément ancrée, à un comportement de l'organisation répétitif et donc prévisible. Le terme français routine convient assez bien à condition de lui retirer la connotation plus ou moins péjorative qu'on lui attribue souvent et de l'entendre aussi dans le sens de capacité, habileté acquise par l'habitude, l'usage, la pratique (Mangolte 1992).

Ces routines de la firme reposent donc sur des connaissances en grande partie tacites dont les individus n'ont pas forcément conscience.

C'est ce caractère tacite de la connaissance qui rend difficile l'acquisition et le transfert des compétences. Même dans le cas où ces compétences sont analysées, décortiquées en une série de tâches successives et enseignées comme étant des sous compétences, la recombinaison de l'ensemble n'est pas gagnée pour autant.

Une autre difficulté de l'acquisition et du transfert des compétences, est que la transmission de la connaissance tacite nécessite la démonstration, l'expérience personnelle, un processus d'apprentissage et non pas simplement une transmission verbale (écrite ou orale).

Nelson et Winter (1982) assimile les routines organisationnelles à des gènes de l'organisation qui déterminent son comportement, sa croissance, sa survie, ou sa disparition.

Ces auteurs pensent que le comportement des individus ou des entreprises est étroitement canalisé par les routines existantes, un répertoire certain, celui que leur assure leur « génotype ».

L'assimilation des compétences de l'entreprise à une routine a été retrouvée dans la définition proposée par Collis (1994, p.145) (« ... *this paper will define organizational capabilities as the socially complex routines that determine the efficiency with which firms physically transform inputs into outputs* ») et celle proposée par Winter (2000), p. 983 (« *An organizational capability is a high-level of routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization’s management a set of decisions options for producing significant outputs of a particular type* »).

1.2. Les compétences marketing

Comme souligné précédemment, les quelques définitions des compétences marketing que nous avons pu détecter dans la littérature marketing se basent sur la conceptualisation générale des compétences de l'entreprise, puisque comme souligné par Moore Fairhurst (2003), les compétences marketing seraient simplement des compétences de l'entreprise appartenant au contexte marketing.

Selon Day (1994), les entreprises possèdent ou ont accès à un ensemble diversifié de compétences marketing. Etant un type de compétences organisationnelles, les compétences marketing sont développées par un processus d'apprentissage lorsque les mercaticiens dans

une entreprise appliquent d'une façon répétitive leurs connaissances pour résoudre les problèmes marketing.

En créant des liens de coordination et de coopération entre les ressources humaines et les autres types de ressources (tangibles et intangibles) de manière répétée, pour résoudre des problèmes marketing, les entreprises développent des processus spécifiques et idiosyncrasiques : se sont les compétences marketing.

Selon les termes de Vorhies, Harker et Rao (1999), p. 1175), *“as people repeatedly apply their knowledge and skills to marketing problems, a deeper marketing knowledge base develops. When employees throughout the organization apply this deeper knowledge to solving marketing problems, the firm's marketing capabilities are enhanced”*

Puisque les processus marketing sont souvent spécifiques à une entreprise, des compétences marketing uniques vont être développées quand les individus combinent leurs connaissances particulières et leur savoir faire avec d'autres ressources tangibles et intangibles à leurs disponibilités. (Day 1994)

Bien que des entreprises concurrentes puissent s'intéresser à des besoins du marché qui sont similaires, la manière idiosyncrasique selon laquelle chaque groupe d'individus dans chaque entreprise intègre les connaissances, crée plusieurs méthodes uniques de résolution des besoins similaires. Les entreprises peuvent être considérées comme développant des compétences marketing similaires mais pas identiques.

Les définitions proposées pour les compétences marketing renvoient généralement soit au concept marketing, soit à la fonction marketing, ou encore aux responsables marketing dans l'entreprise, aux mercaticiens, aux problèmes marketing, ce qui nous conduit à conclure que les compétences marketing nécessiteraient plus d'efforts de conceptualisation.

Dans le cadre de ce travail, et en nous référant à ce que nous avons avancé pour les compétences de l'entreprise, nous proposons qu'une compétence marketing est une combinaison des ressources marketing (tangibles et intangibles, génériques et spécifiques) lui permettant d'accomplir une tâche particulière, d'atteindre un objectif assigné à la fonction marketing. En d'autre terme, une compétence marketing est ce que la fonction ou unité marketing est en mesure de faire.

Une compétence marketing se caractérise principalement par son caractère tacite et profondément ancré dans l'entreprise puisqu'une compétence marketing est une « routine », un comportement répétitif et prévisible reposant sur des connaissances tacites de toute l'unité marketing.

II. Les compétences marketing : Proposition d'une Typologie

Les compétences marketing pertinentes ont encore besoin d'être catégorisées d'une manière compréhensive (Menon et al. 1999; Moorman and Slotegraaf 1999).

Seules quelques recherches – tout au plus une quinzaine – portent directement sur la notion de compétence dans le domaine fonctionnel du marketing. La littérature n'offre pas une vue stabilisée et unifiée de cette notion.

Deux travaux majeurs ont marqué le développement des compétences marketing. Il s'agit de l'article de Day (1994) et du modèle hiérarchique de Holey, Fahy et Fox (1999).

Plusieurs autres études traitent et proposent des classifications de ce que les auteurs considèrent comme compétences marketing (notamment les travaux de Neil et Morgan).

Comme point de départ, cependant, la littérature a identifié les compétences marketing spécifiques en se basant sur le marketing mix classique et les compétences utilisées pour orchestrer les compétences marketing mix (gestion de l'information concernant le marché, le développement et l'exécution de la stratégie marketing...) (Day 1994; Vorhies et Morgan 2003).

Dans une tentative de synthèse des travaux portant sur les compétences marketing, nous proposons de distinguer cinq registres de compétences marketing à savoir :

- Les compétences du mix marketing classique,
- Les compétences relatives à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie marketing,
- Les compétences relatives au management de l'information et de la connaissance du marché,
- Les compétences relatives au management de la relation client (CRM: *Customer Relationship Management*),
- Les compétences du management stratégique des marques (*Brand management capability*)

II.1. Les compétences du marketing mix classique

Les compétences du marketing mix classique (ou encore du management du mix marketing) constituent le registre des compétences marketing le plus reconnu dans les travaux de recherche théoriques et empiriques.

Ceci s'explique à notre sens par le fait que ces compétences constituent le cœur du marketing management classique.

Pour désigner ces compétences fonctionnelles, Vorhies et al. (2009) parlent de compétences « spécialisées », par opposition aux compétences « architecturales » qui interviennent en amont et en aval de celles-ci (collecte d'information, élaboration de stratégies, planification et déploiement...).

Ainsi, et conformément à ce qui a été conclu par différents auteurs, nous considérons que les compétences du marketing mix classique se définissent comme l'habilité de l'unité marketing :

- à élaborer une offre (de produits / services) attractive aux yeux des consommateurs potentiels, il s'agit de la **compétence produit** (*product capability*).
- à mettre en place une tarification destinée à créer de la valeur pour l'organisation et pour l'ensemble des clients, des divers intermédiaires jusqu'au consommateur final : c'est la **compétence prix** (*pricing capability*).
- à mettre en place une politique de communication permettant de générer une préférence pour l'offre et aider à déclencher effectivement l'achat, c'est la **compétence de communication**, (*communication capability*),
- à définir et déployer une politique de commercialisation permettant d'optimiser l'ensemble des canaux disponibles pour que l'offre rencontre son public, notamment en mobilisant les techniques du merchandising : **compétences de distribution**, (*marketing channel capabilities*),
- et à réaliser des transactions sans sacrifier les marges (**compétences de vente**, *selling capability*).

Soulignons que la distinction entre la compétence de distribution (*marketing channel capability*) et la compétence vente (*selling capability*) est relativement récente. En effet dans les premiers travaux sur les compétences marketing, cette distinction ne figure pas. (Vorhies, Harker, et Rao (1999, 2000),

Plus récemment, Douglas, Vorhies et Morgan (2005) ont proposé une classification différente des compétences marketing. La synthèse qu'ils ont effectuée a permis d'identifier 8 compétences marketing et dans laquelle ils distinguent la compétence de gestion de la distribution (qui est définie comme étant l'habilité d'une firme à établir et maintenir des canaux de distribution qui délivre d'une manière efficace et efficiente de la valeur au consommateur final) et la compétence vente (qui est le processus par lequel une entreprise acquiert des commandes clients).

La vente est identifiée par ces auteurs comme compétence à part entière indépendante de la compétence distribution.

II.2. Les compétences marketing relatives à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie marketing.

La distinction entre les aspects opérationnels et stratégiques dans le domaine fonctionnel du marketing est parfaitement reconnue par les théoriciens et académiciens. En effet, « Une décision est considérée comme **opérationnelle** si son niveau de pertinence se mesure en fonction de son degré d'intégration ou de convergence -ou à tout le moins de cohérence ou de compatibilité- avec un choix de nature **stratégique** qui l'englobe et qui lui est préalable. Une décision opérationnelle ne s'élabore donc pas dans un jeu spéculatif -fait d'anticipations- par rapport aux choix des concurrents mais plutôt dans un cadre endogène, logique et déductif.». Trinquocoste (1999, p. 13).

Notons que malgré cette distinction entre les aspects opérationnels et stratégiques dans le domaine du marketing, les travaux traitant des compétences relatives à la stratégie marketing restent très peu nombreux (Holey et al 1999, Fahy et al. 2000, Vorhies et Morgan (2005)).

Ceci est à notre sens dû au fait, et au risque d'offenser certains, que le concept même de stratégie marketing et de ces principaux atouts (qui sont selon plusieurs auteurs la segmentation, le ciblage, et le positionnement marketing) souffre encore d'ambiguïté. Cette ambiguïté est le fruit de l'enchevêtrement qui existe entre le domaine de la « planification stratégique » et de celui du « marketing stratégique ».

Sans trop vouloir alimenter un débat qui pourrait être jugé comme stérile, rappelons que durant la période qui s'étend entre 1950 et 1980, et parallèlement à l'émergence du marketing management, une aire d'un management stratégique formel a émergé (Ansoff 1965).

Il était attendu que la fonction marketing fusionne formellement avec la planification stratégique dans la recherche d'un intérêt double à la fois pour le domaine de la planification stratégique et pour celui du marketing. (Webster 2005, p.122).

Paradoxalement, "With the dramatic rise of formal strategic planning in the 1970s, marketing management often became intertwined with strategy and business development at corporate levels, only to suffer a loss of identity and influence when the strategic planning fad ran out of steam in the 1980s". (Webster et al. 2005, p.36)

Face au fleurissement (dans les années 1970) d'une discipline devenue à la mode, à savoir la planification stratégique, et par réaction défensive ou par snobisme, un nouveau champ de « marketing stratégique » a fait son apparition. (Chirouze 2007, p.285).

Cette apparition n'a fait qu'alimenter l'ambiguïté théorique et la STRATEGIE MARKETING n'a pas été formellement définie.

Heureusement qu'un consensus est constitué autour des « concepts clés » ou encore les « atouts » de la stratégie marketing qui sont incontestablement la segmentation, le ciblage et le positionnement. La stratégie marketing, à travers la segmentation et le positionnement, va se traduire par l'anticipation des décisions concurrentielles et la prévision des marchés, le choix d'un marché-cible et de ses concurrents (Trinquécoste 1999).

Ainsi, nous proposons que les compétences relatives à la stratégie marketing seraient les compétences relatives à la segmentation, au ciblage et au positionnement.

Nous entendons par :

- ✓ Compétence de segmentation marketing : la capacité de l'unité marketing à diviser des acheteurs (du marché principal) en groupes homogènes selon leurs besoins, leurs préférences, leurs réactions face à des actions marketing (produit, prix, communication et distribution).
- ✓ Compétence de ciblage : la capacité de l'unité marketing à sélectionner des segments cibles et à y adapter un marketing mix spécifique.
- ✓ Compétence de positionnement marketing : la capacité à donner à un produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs et des prospects de façon à ce qu'il se distingue clairement des produits concurrents.

II.3. Les compétences relatives au management de l'information et de la connaissance marketing

Le registre des compétences accès sur l'information et la connaissance sur le marché au sens large (clients, concurrents, distributeurs) est celui qui a reçu à notre sens la plus grande part d'investigation de la part des chercheurs en marketing. En effet, plusieurs compétences relatives au management de l'information et de la connaissance marché ont été recensées dans la littérature. Il s'agit de la compétence de l'orientation marché (*market orientation capability*) introduite par Holey et al. (1999), la compétence de recherche marché (*market search ou market research capability*) introduite par Vorhies D. W. et al (1999), la compétence « *market sensing* » de Day (1994), la compétence de gestion de l'information sur le marché (*market information management capability*) proposée par Vorhies et Morgan (2005), « *the market focused learning capability* » de Weerewardena 2003, « *Market information processing capability* » de Vorhies 1998, « *the Customer Knowledge capability* » de Campbell A. J. (2003), « *the Marketing Knowledge capability* » de Li and Calantone (1998)...

Ces compétences auraient besoins à notre sens d'une vision plus unifiée : besoin d'être réunies sous une même étiquette.

Soulignons que la confusion et l'imprécision dans la définition des concepts et compétences cités reflète un amalgame théorique concernant la définition de la notion d'information et sa relation avec celle de connaissance ainsi que les processus relatifs à leurs management respectifs.

En effet, avec le passage progressif d'un vocabulaire focalisé sur **l'information** vers un vocabulaire centré sur la **connaissance** vers la fin des années 1970 et le début des années 1990, et l'acceptation définitive du concept de **Knowledge Management**, on a commencé à remarquer une interchangeabilité entre les termes « information » et « connaissance » induisant une confusion dans les étapes relatives aux processus de management de l'information et celles relatives aux processus de management de la connaissance.

Cependant, en se basant sur les quatre positions suivantes :

Premièrement, une vision hiérarchique qui distingue clairement les données, des informations et des connaissances. Cette vision suppose qu'à l'origine se trouvent les données qui sont brutes et non traitées, non intentionnelle, objective (Crié Dominique, 2003), et acquises de façon instrumentale (Jean-Yves Prax, 2000).

L'information quant à elle est un ensemble de données collectées, formatées, et explorées de façon à ce que leurs relations deviennent manifestes. (Crié Dominique, 2003).

Elle est subjective, car créée par un sujet émetteur et une intention de message (Pour Jean-Yves Prax (2000),

Vient par la suite la connaissance, dont l'information constitue le support, est le résultat d'un assemblage d'informations traitées grâce à un processus cognitif complexe et auquel l'esprit humain a pu assigner un sens. (Crié D.2003)

Deuxièmes, l'approche processus de l'intelligence qui suppose que l'intelligence est un processus systématique, permanent, itératif, éthique, légal, et coordonné d'identification des besoins en information et connaissance, de collecte d'informations sur l'environnement présent et futur de l'organisation, de traitement de cette information et diffusion de l'information et de la connaissance produite à des utilisateurs potentiels dans l'entreprise (Kim et Kim 2004).

Troisièmement, l'approche processus qui définit également le KM comme étant un processus formel de création (acquisition ou capture), de capitalisation, de partage (diffusion, distribution) et d'utilisation des connaissances dans l'intention d'améliorer l'apprentissage (learning) et de guider les prises de décisions (Alayi M. et Leinder D. E. 2001)

Et enfin, la définition du Marché ou de l'environnement marketing constitué par les acteurs susceptibles d'influencer la capacité de production de l'entreprise. Il concerne principalement les fournisseurs, les intermédiaires, les clients, les concurrents et autres détenteurs d'enjeux (Kotler et al. 2000)

Nous définissons les compétences relatives au management de l'information et de la connaissance marché comme étant **l'habilité de l'unité marketing à mettre en place le processus de management de l'information et de la connaissance sur le marché** schématisé si dessous :

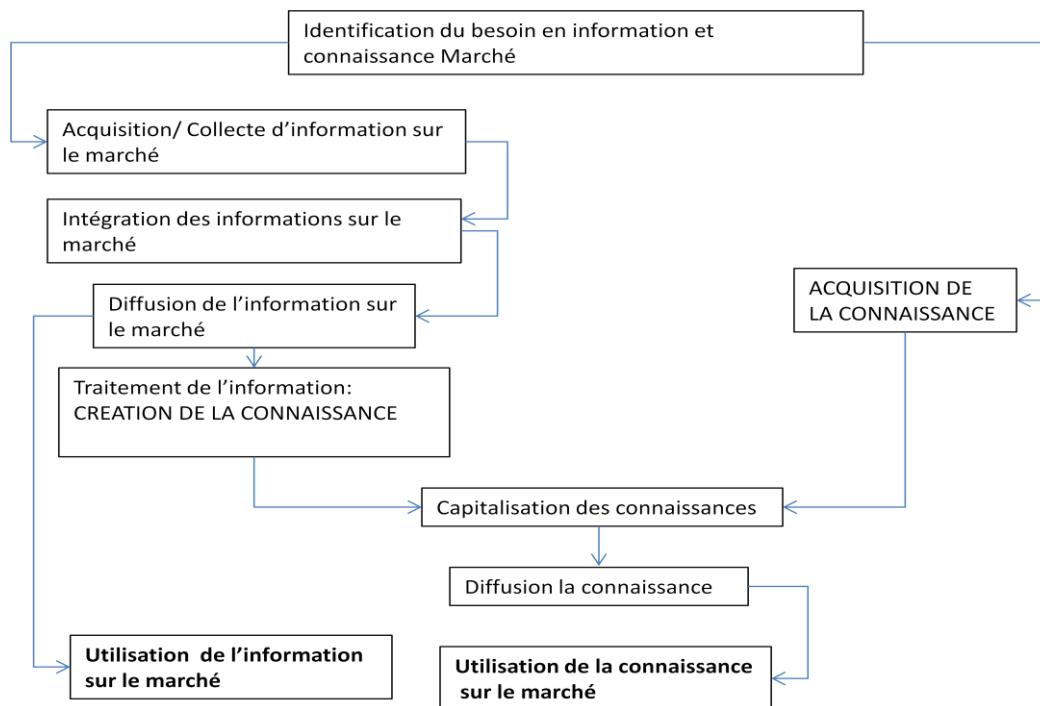


Figure n°1 : Processus relatif au management de l'information et de la connaissance sur le marché.

II.4. Les compétences du management de la relation client (Customer Relationship management CRM).

Le CRM fait l'objet, ces dernières années, de plusieurs débats et controverses dans la littérature managériale et dans les pratiques des entreprises et on peut affirmer que la littérature académique se trouve encore dans ses premiers stades de développement théorique dans ce domaine (Zouaoui F. 2011).

Issue d'une philosophie et d'un cadre stratégique de réflexion incommutable, celui du marketing relationnel, le CRM a fait l'objet de plusieurs tentatives de conceptualisations mais il demeure particulièrement difficile de trouver deux définitions concourantes du CRM dans la littérature (Coovi B. 2010).

Dans une synthèse et analyse des différentes conceptualisations du CRM proposées dans la littérature, Zablah, Bellenger et Johnston (2004) les ont classées en cinq perspectives : le CRM en tant que processus, le CRM en tant que stratégie, le CRM en tant que philosophie, le CRM en tant qu'un ensemble de compétences, et le CRM en tant que technologie.

Dans le cadre de ce débat théorique, quelques travaux de recherche, adoptant une approche processus du CRM, ont abordé le thème des compétences CRM (Plakoyiannaki et Tzokas, 2001, Zablah, Bellenger et Johnston (2004), Tim Coltman (2007) ; Morgan, Slotegraaf et Vorhies (2009)).

Sans vouloir entrer dans le débat concernant la définition du CRM, nous retenons dans le cadre de ce travail, la définition des compétences CRM telle que proposée par Morgan, Slotegraaf et Vorhies (2009) : « CRM capabilities are the firm's ability to identify attractive

customers and prospects, initiate and maintain relationships with attractive customers, and leverage these relationships into customer level profits”.

Selons ces auteurs, les compétences CRM sont reconnues grâce à deux fondements conceptuels clé. Le premier est que les relations avec les clients sont bien plus qu’une série de transactions. La deuxième est que les clients (à prospecter ou existants) ne sont pas tous sur le même pied d’égalité en terme de leur attractivité pour l’entreprise.

Remarquons à ce niveau qu’il existe un lien incontestable entre le registre des compétences CRM et celui du management de l’information et de la connaissance qui a donné naissance à un champ de recherche récent mais très prometteur, celui du Customer Knowledge Management. « CKM has drawn much attention by the combining of both the technology-driven and data oriented approaches in CRM and the people-oriented approach in KM, with a view to exploit their synergy potential” Su et al (2005).

II.5. Les compétences du management stratégique des marques

Selon Moiti et Volle (2010), des compétences marketing doivent être développées pour exploiter et faire fructifier l’un des grand actifs dont disposent aujourd’hui les organisations : les marques (*brand equity*). Il ne s’agit pas seulement de gérer un portefeuille de produits, mais de gérer dans la durée un capital de marques.

La dimension transversale de ces enjeux – dans le sens où une même marque est susceptible d’être apposée sur un grand nombre de produits, nécessite de mettre à plat les organisations et les processus, mais aussi de développer des compétences distinctes d’un marketing souvent (trop) centré sur l’offre.

Les compétences liées à la gestion des marques ne sont pas souvent jugées comme essentielles dans tous types d’organisation car, dans de nombreux secteurs, cet enjeu n’est pas primordial. Ceci se traduit par la rareté des travaux traitant de ce registre des compétences.

Nous retenons dans le cadre de ce travail la définition des compétences relatives au management stratégique des marques telle que proposée par Morgan, et al. (2009) : “*Brand management capabilities reflect the ability not only to create and maintain high levels of brand equity but also to deploy this resource in ways that are aligned with the market environment.*”

Selon ces auteurs, les entreprises ayant de fortes compétences en matière de management stratégique des marques sont en mesure d’établir et de maintenir une sensibilité par rapport aux clients potentiels et existants et de différencier leurs produits et services.

Conclusion

Dans un article de Webster et al. , paru dans le MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW en 2005, et dont le titre est « assez » révélateur : « *The Decline and Dispersion of Marketing Competence* », l’auteur s’alarme quant au statut déclinant de la fonction marketing dans les entreprises, et expose huit raisons qui justifieraient ce déclin.

Parmi ces raisons l’auteur évoque la définition incertaine du Marketing qui reste un concept ambigu avec des responsabilités qui ne sont pas claires et dont la contribution à la performance financière de l’entreprise demeure incertaine.

L'auteur évoque également le passage du marketing du niveau « corporate » au niveau des domaines d'activités stratégiques (*strategic business unit level*). Un passage qui a fait que la responsabilité de formuler une stratégie marketing a été rabaisée dans l'entreprise vers les DAS. Et même au niveau des DAS, plusieurs décisions du marketing mix traditionnel ne font plus parti du domaine exclusif du département marketing (les seuls domaines qui soient encore dominés par le département marketing sont la publicité et la recherche marketing (étroitement renfermée dans les mesures de la satisfaction client)).

L'approche par les compétences pour le marketing, que nous proposons dans le cadre de ce travail de recherche, ainsi que la catégorisation des différentes compétences marketing, contribueraient à réduire l'ambiguïté du concept marketing et des responsabilités qui lui sont rattachées. Des compétences qui soulignent aussi bien les dimensions opérationnelles que stratégiques du marketing et dont la flexibilité offre la possibilité d'être étendues et d'englober de nouvelles compétences imposées par les évolutions que subissent les entreprises.

Références Bibliographiques

1. Aribou M. L., (2009), « Etude des déterminants de succès du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusion-acquisition », XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Grenoble, 3-5 Juin 2009.
2. Alayi M. et Leinder D. E. (2001), « Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues », MIS Quarterly Review, Vol. 25, n° 1, p. 107-136.
3. Amit R. et Shomakher P. J. (1993) Strategic assets and organisational rent, Strategic Management Journal, 14, 33-46.
4. Barney J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17, 1, 99-120.
5. Campbell A. J., (2003), « Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically », Industrial Marketing Management, Vol 32, P. 375-383.
6. Chirouze Y. 2007, « Le marketing : études et stratégies », 2ème édition, Ellipse, Paris
7. Coltman T.R. (2007), « Why Build a Customer Relationship Management Capability? » Journal of Strategic Information Systems, 2007, 16(3), 301-320.
8. Collis D.J. (1994), research note: How valuable are organisational capabilities. Strategic Management Journal, 15, 143-152.
9. Coovi B. (2010), « Management du cycle de vie du client : Proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciel CRM », Thèses pour le grade de docteur en sciences de gestion, Université d'Auvergne Clermont 1.
10. Crié D., 2003, « De l'extraction des connaissances au Knowledge Management », Revue Française de Gestion, n° 146, p. 59 à 79.
11. Day George S, 1994, « the capabilities of Market driven organizations », Journal of marketing, oct 1994, 58, 4, p.37-52.
12. Fahy, Hooley, Cox, Beracs, Fonfara, Snoj, (2000), « The development and impact of marketing capabilities in central Europe », Journal of international business studies, First quarter 2000, 31, 1, p.63.
13. Grant R.M. (1991), « The resource based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation », California Management Review, 33, 114-135.
14. Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara, et Snoj (1999), « marketing capabilities and firm performance : A hierachical model », Journal of market-Focused Management, Oct 1999, 4, 3, p.259-278.

15. Li, T., et Calantone, R. J. (1998), « The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination ». *Journal of Marketing*, Vol. 62, P. 13– 29.
16. Mangolte P-A. 1992, «Le renouveau du paradigme évolutionniste à travers R.R. Nelson et S.G. Winter », mémoire pour le diplôme d'études approfondies en «Economie industrielle et stratégies internationales » de l'université de Paris XIII – Villetaneuse.
17. Moore M. et Fairhurst A. (2003), “Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing”, *Journal of fashion marketing and management*, 2003, 7,4, p.386.
18. Morgan, Zou, Vorhies, Katsikeas, 2003, “Experiential and informational Knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export venture: a cross national study”, *Decision Sciences*, vol 34, 2, spring 2003, p. 287
19. Morgan, Vorhies et Mason, 2009, “Market orientation, marketing capabilities, and firm performance”, *Strategic management journal*, 30, p-909-920,
20. Morgan N. A., Slotegraaf R. J. et. Vorhies D. W. (2009), “Linking marketing capabilities with profit growth”, *Intern. J. of Research in Marketing* 26 (2009) 284– 293
21. Nelson R. R. et Winter S. G., (1982), “An evolutionary theory of economic change”, Harvard U.P cite par . Mangolte P-A. 1992
22. Philippe Moati et Pierre Volle, La montée de la compétence marketing dans la distribution, Cahier de recherche n°276, Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, décembre 2010.
23. Plakoyiannaki E. et Tzokas N., 2002, « Customer Relationship management: a capabilities portfolio perspective », *Journal of Database Marketing*; Mar 2002; 9, 3; pg. 228-237.
24. Prax J.-Y. (2000), *Le guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du management de la connaissance*, Edition Dunod, Paris.
25. Trinquécoste J. F. (1999), Pour une clarification théorique du lien marketing stratégie, *Recherche et Application Marketing*, 14, 1, 59-80.
26. Vorhies D. W, Harker M, Rao C.P. (1999), “The capabilities and performance advantages of market-driven firms », *European Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 11/12.
27. Vorhies D.W. et Harker M. (2000), “The capabilities and performance advantages of market driven firms, an empirical investigation”, *Austrian Journal of Management*, sep 2000, 25,2 p.145.
28. Vorhies D. W. et Morgan N. A. 2005, « Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage”, *Journal of marketing*, January 2005, vol 69, p.80-94.
29. Vorhies D. W., Morgan R. E., Autry C. W. (2009), “Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance”, *Strategic Management Journal*, Volume 30, Issue 12, pages 1310–1334, December 2009.
30. Webster F. (2005), “A Perspective on the Evolution of Marketing Management”, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 24 (1), Spring 2005, p. 121–126.
31. Webster F., Malter A. , et Ganesan S. (2005), “The Decline and Dispersion of Marketing Competence”, *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, Summer 2005
32. Weerawardena, Jay, (2003), “Exploring the role of market learning capability in competitive strategy”, *European Journal of Marketing*; 2003; 37, 3/4; pg. 407.
33. Zablah A. R., Bellenger D. N. et Johnston W.J. (2004), “An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon”, *Industrial Marketing Management*, vol. 33, p. 475– 489.
34. Zouaoui F., (2011), “Succès de mise en place du CRM : étude exploratoire et proposition d'un modèle explicative”, Thèse en vue de l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion », Institut Supérieur de Gestion, Université de Tunis, Tunisie.