

Magic Marketing!

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Philippe VILLEMUS

Magic Marketing !

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071314-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

« Celui-là qui veille modestement quelques moutons sous les étoiles, s'il prend conscience de son rôle, se découvre plus qu'un serviteur. Il est une sentinelle. Et chaque sentinelle est responsable de tout l'empire. »

Antoine de Saint-Exupéry, *Terre des hommes*.

TABLE DES MATIÈRES

Ouverture personnelle	IX
1 Révolution ou fin du marketing ?	1
2 L'audace en trois exemples	11
3 Un contexte propice à la révolution	23
4 L'invention des désirs	33
5 L'anticipation des concepts purs	49
6 La conquête par l'originalité	57
7 L'enchantement par la communauté de marque	73
8 La création de juste valeur	85
9 La quête de l'avantage différentiel	97
10 Une communication virtuelle inspirante	111
11 La confiance sur les réseaux	123
12 L'intimité client	129
13 L'union ouverte marketing-R&D	141
14 Les 3 R : rentabilité, responsabilité, respect	157
Conclusion	167
Pour aller plus loin	178
Bibliographie	181
Du même auteur	183
Remerciements	184

OUVERTURE PERSONNELLE

« *L'esprit souffle où il peut.* »

Paul Valéry.

J'ai eu une chance singulière dans ma vie professionnelle : j'ai énormément appris et je continue de beaucoup apprendre. J'avoue toutefois que je n'étais pas programmé pour faire carrière dans l'entreprise au plus haut niveau. Pourtant, avec de la chance et du travail, j'ai pu accéder au poste de président d'une grande marque de luxe au sein du groupe L'Oréal. Auparavant, j'avais été responsable du marketing, des ventes et du partenariat du Comité d'organisation de la Coupe du monde de football 1998 pendant cinq ans. Et avant, directeur marketing au sein du groupe agroalimentaire Mars. J'avais débuté cette carrière variée, mais centrée sur la gestion marketing, en tant que chef de produit dans le groupe Colgate-Palmolive.

Je ne suis donc pas tombé dans le marketing étant tout petit. Mais j'ai immédiatement su, dès le premier trimestre à l'ESCP, que je voulais en faire mon premier métier. Et je remercie les professeurs, dont mon vieil et très cher ami Armand Dayan, de m'avoir inoculé le virus, ou plutôt la passion, de cette discipline. Armand avait un talent pédagogique extraordinaire, un esprit critique très rigoureux, une ouverture rare sur la culture et des qualités humaines qui faisaient de lui plus qu'un grand enseignant. C'est un formidable humaniste. Voilà sans doute pourquoi, en 2003, après 25 années de carrière professionnelle bien remplies dans de grandes organisations sur des projets mondiaux et captivants, je suis devenu à mon tour enseignant en marketing. J'ai passé mon doctorat en sciences de gestion à 44 ans et j'ai écrit une vingtaine de livres sur l'économie et le management, dont quelques-uns évidemment sur ma matière favorite. Je voulais transmettre, à ma façon, un savoir à la fois théorique, livresque et pratique. Et je peux désormais remercier mes étudiants. Ils me forcent quotidiennement, par leurs questions ou leurs remarques, à approfondir ma propre connaissance du marketing et en particulier les nouvelles pratiques et les nouveaux

moyens qui émergent chaque année dans ce domaine amplement évolutif et fluctuant.

Mais justement, entre les premières leçons reçues sur les bancs de l'école de commerce en 1980 et aujourd'hui, que d'évolutions et de changements ! À la sortie des études et du service militaire, j'ai intégré un de ces prétendus temples du marketing. J'y avais effectué mon stage obligatoire de troisième année comme représentant en grandes et moyennes surfaces (GMS). On y pratiquait un marketing lessiviel pur et dur, très pointu et très exigeant, parfois un peu rébarbatif et coincé. D'aucuns prétendent que le carcan procédurier et managérial est très étriqué chez les leaders de la grande consommation. Les procédures et les règles y surpassent les hommes. Les individualités doivent s'adapter à la culture ou se démettre. En début de carrière, chez Colgate, je réalisais des études de marché sur les nettoyants ménagers dans une camionnette garée devant le Prisunic Saint-Augustin, à Paris. Nous faisions monter les « *ménagères de moins de 50 ans* » et nous les interrogeons sur leur perception de l'efficacité des formules testées en trempant un carrelage dans un seau en plastique ! La nuit, il fallait rédiger le rapport à la main. Armés d'une gomme, d'un crayon et d'une calculatrice, nous passions des heures à calculer les parts de marché des références que nous gérons. Aujourd'hui, toutes ces études sont réalisées par de puissants ordinateurs de poche débitant des graphiques et des diagrammes colorés et animés, qui masquent souvent l'absence de fond...

J'ai eu l'opportunité de connaître la montée en puissance de l'internationalisation des affaires jusqu'à son aboutissement, la mondialisation actuelle. J'ai vu croître la globalisation des marques, la standardisation des produits, la sophistication des techniques de marketing, le poids croissant de la communication, le marketing direct, la puissance de la grande distribution, l'irruption du *hard-discount* puis du *low cost*, l'invention des nouveaux médias, l'utilisation massive de la technologie et des bases de données, les réseaux sociaux sur le Net, la priorité aux retours rapides sur investissement et une certaine dictature de la finance... La compétition économique semblait plus simple il y a trente ans. Elle l'était sûrement. Les marchés étaient plutôt en forte croissance et très cloisonnés. Même si on croissait moins vite que les concurrents, le chiffre d'affaires et le profit continuaient d'augmenter. On cherchait à identifier les besoins ou les problèmes des consommateurs et à y répondre par des produits adaptés. La marque n'était qu'un nom qu'on apposait sur les produits, comme un timbre sur une enveloppe, à la presque fin du processus de développement des offres. Il fallait

qu'elle soit simple, mémorisable et *impactante*. Et qu'elle communique le bénéfique consommateur (« *Soupline, la douceur pour le linge* »), un ingrédient (« *Palmolive, le savon à l'huile d'olive* ») ou le positionnement voulu (« *Tonigencyl, le dentifrice qui tonifie les gencives* »). Les différences de prix permettaient d'évaluer les différences de qualité des biens et des services. On regroupait les clients dans des cases bien étanches. Et on leur vendait, en fonction de leurs revenus ou de leurs catégories socioprofessionnelles (CSP), des produits de différents niveaux de gamme.

Les organisations marketing étaient très locales. On ne parlait pas encore des structures matricielles internationales, aujourd'hui transformées en labyrinthes inextricables, où même les DRH se perdent. Les chefs de produit juniors avaient un pouvoir de recommandation, à défaut de décision, sur les gammes qu'ils géraient. Mais leur vision était souvent à court terme. Ils ne se préoccupaient pas réellement de l'image de la marque. On ne parlait pas de valeur. Un simple changement d'emballage ou de couleur suffisait à justifier le mot « nouveau ». Les innovations étaient faibles. Les conflits avec la direction des ventes étaient monnaie courante. La lenteur des processus de développement horripilait les plus impatientes ou les plus innovants. Les imperfections techniques n'étaient pas rédhibitoires.

En 35 ans, si je compte aussi mes années d'enseignant-chercheur, j'ai donc vu le marketing se complexifier. Mais je l'ai vu aussi s'enfermer dans des certitudes et des principes qui, à l'épreuve du XXI^e siècle, me semblent inefficaces et inopérants. J'ai vu aussi mon pays, la France, s'installer dans une croissance molle, perdre des parts de marché au niveau mondial et s'enfoncer dans des déficits budgétaires et commerciaux pathétiques. Beaucoup de commentateurs ou de politiciens donnent des explications faciles ou péremptoires à ces problèmes économiques graves qui débouchent de plus en plus fréquemment sur des drames sociaux. On accuse alors la monnaie unique, l'Europe, les prélèvements obligatoires, les impôts sur les sociétés, les 35 heures, le *dumping* des pays émergents, l'OMC, le FMI ou que sais-je encore. Je pense, au risque d'en faire hurler certains, que ce sont des justifications secondaires. Selon moi, le problème principal est autre. Les entreprises françaises n'ont jamais été, historiquement, des parangons du marketing. Le poids de l'État dans l'économie, les monopoles publics et la réglementation très étatique ont longtemps rendu inutile l'utilisation d'un marketing précis et agressif dans beaucoup d'activités protégées. Le « capitalisme d'État à la française » n'a jamais fait confiance, parfois à juste titre, à l'économie de marché, à la libre concurrence et à la libre entreprise. Mais je crois surtout

que, depuis deux décennies, à la différence de l'Allemagne, beaucoup d'entreprises hexagonales, principalement les ETI¹ ou les PME, n'ont pas su changer de stratégie. Certes, de grandes firmes tricolores sont devenues des championnes internationales : Danone, LVMH, L'Oréal, Lafarge, Essilor, Total ou Michelin, pour ne citer qu'elles. Mais ces réussites sont trop rares. Et l'immense majorité des entreprises françaises souffre d'un réel manque de compétitivité, c'est-à-dire, au sens strict, de capacité à séduire les clients étrangers et résister aux produits importés. Le chômage, la dette, les déficits et la pression sur l'État-providence sont le résultat, prioritairement de mon point de vue, d'un grave problème de marketing dans beaucoup de secteurs et d'entreprises nationales.

Or, pour réussir ou survivre dans un monde extrêmement concurrentiel, pour résister soit aux innovations émanant des sociétés avant-gardistes, soit aux offres à bas coûts en provenance des pays dits émergents, il faut procéder à une vraie révolution. Une révolution marketing. L'objet de ce livre est d'en exposer les grandes lignes.

1. Entreprise de taille intermédiaire, qu'on appelle le *Mittelstand* en Allemagne.

RÉVOLUTION OU FIN DU MARKETING ?

« Vous vous fiez à l'ordre actuel de la société sans songer que cet ordre est sujet à des révolutions inévitables... »

Jean-Jacques Rousseau, *Émile*, III.

Le marketing tel que nous le connaissons est presque mort. En tout cas, celui que l'on enseigne dans les écoles et que l'on pratique dans la plupart des entreprises est condamné. Pour être plus précis, le marketing actuel, qui est à la fois une discipline académique fondamentale dans le cursus des étudiants en gestion et une pratique managériale essentielle à la bonne conduite des entreprises, va devoir changer de fond en comble ses principes, ses objectifs, ses stratégies et ses tactiques. Car même si certains de ses buts vont perdurer, comme la conquête des clients ou des marchés, le marketing traditionnel ne va pas échapper à une transformation radicale de ses modes de raisonnement, de son fonctionnement et de ses structures. Voilà pourquoi nous avons osé cette expression, un brin provocatrice convenons-en, qui frise l'oxymore : « *révolution marketing* ».

Le renversement radical

Si l'oxymore consiste à unir deux mots de sens incompatibles, alors l'expression « *révolution marketing* » appartient à cette figure de style qui vise à donner plus de force expressive aux propos. Comme dans le vers célèbre « *Cette obscure clarté qui tombe des étoiles* »¹, les deux termes « révolution » et « marketing » apparaissent antinomiques comme le sont les termes de beaucoup d'oxymores à la mode : « développement durable » (car développement suggère le mouvement et durable l'immobilisme), « commerce équitable » (car commerce signifie gain d'une partie et équitable signifie égalité) ou « luxe démocratique » (car le luxe est un privilège qui n'appartient qu'à un petit nombre). La révolution se réfère, *stricto sensu*, à un changement brusque et violent du régime politique et social d'un État. Ce bouleversement de la société se fait souvent par des moyens radicaux. Mais justement, la révolution

1. Corneille, *Le Cid*.

marketing dont nous souhaitons l'avènement fait référence à un renversement important, soudain et radical dans l'ordre intellectuel, moral et esthétique du marketing actuel. Or le marketing classique a évolué très lentement depuis cinquante ans. Par exemple, les étudiants continuent d'apprendre le fameux « marketing mix » et les professionnels peaufinent toujours leurs « 4 P » (produit, prix, promotion, place). Le marketing est toujours l'action de mettre sur le marché des offres de biens, services, événements, programmes, idées, candidats, etc. Signalons, pour l'anecdote, que le verbe « *to market* » est apparu dans la langue anglaise en 1884, et, d'après Alain Rey, le mot « marketing » dans la langue française en 1944. Selon l'auteur du *Dictionnaire culturel en langue française*, le marketing est « *l'ensemble des actions ayant pour objet d'analyser le marché présent ou potentiel d'un bien ou d'un service et de mettre en œuvre les moyens permettant de satisfaire la demande ou, le cas échéant, de la stimuler ou de la susciter* ». Cela est vrai depuis des décennies. Mais cela ne sera peut-être plus vrai dans le futur. Voilà pourquoi on ne peut pas faire de philosophie ou de management seulement avec des dictionnaires !

L'adaptation au risque

Les managers, les dirigeants ou les actionnaires – qui sont, pour ces derniers, les propriétaires du capital, c'est-à-dire de la richesse destinée à produire un revenu ou de nouveaux biens et services – redoutent les révolutions, généralement sources de chaos, d'incertitudes et d'imprévisibilité. Mais justement, nous vivons dans un monde complexe, incertain et imprévisible. Et le marketing de demain sera celui qui s'adaptera à la complexité et l'incertitude. Il devra jongler avec l'aléatoire, l'hypothétique, le douteux. Le marketing du futur devra se résoudre à apprendre à gérer le hasard et donc les risques : les découvertes technologiques, l'inconstance des clients, la précarité des avantages compétitifs, la fragilité des positions acquises, l'inquiétude dans les choix stratégiques, le doute au moment des investissements et des lancements, la versatilité des acheteurs et des distributeurs, l'instabilité d'Internet...

Mais peut-on vraiment gérer le hasard ? Ou l'incertitude ? Ou les risques ? En économie, le risque est souvent confondu avec l'incertitude. La différence est que le risque est probabilisable et quantifiable¹. C'est, à l'origine,

1. Jusqu'au XVII^e, on a cru que le risque échappait à toute logique : la foi ne laissait pas de place au hasard. Avec les travaux des mathématiciens probabilistes comme Blaise Pascal ou Pierre de Fermat, on découvrit que le hasard a ses propres lois.

un concept issu de l'assurance : la *Lloyd's* pariait sur les bateaux qui transportaient des marchandises. Les primes d'assurance sont calculées sur la probabilité du risque et sur son identification. L'incertitude, par définition, n'est ni appréciable, ni chiffrable. Le marketing s'occupera de ce qui est incertain, ce qui ne peut être déterminé à l'avance, et non pas seulement du risque. Si l'on voulait faire une comparaison osée, nous dirions qu'il faut inventer « le principe d'incertitude du marketing » ou des marchés, en référence au fameux principe d'incertitude d'Heisenberg, énoncé en 1927. Selon ce mathématicien autrichien, il est impossible de déterminer avec précision la position et la vitesse (le mouvement donc) d'une particule en mécanique quantique. L'Univers obéirait-il au jeu du hasard et de la nécessité ? Le principe d'incertitude en marketing pourrait s'énoncer de la manière suivante : il est impossible de déterminer avec précision ce que seront la position et la croissance (le mouvement aussi) des marchés, des entreprises ou des produits. L'économie obéirait-elle au jeu du hasard et de la nécessité ? Ainsi, on peut parler de risque pour un constructeur aéronautique qui lance un nouveau modèle d'avion. Mais on parlera d'incertitude pour l'exploration spatiale au-delà de notre système solaire ou pour la communication des données par la lumière du jour. En clair, on peut agir sur le risque, mais pas sur l'incertitude.

Le marketing du futur devra couvrir, autant que faire se peut, risque et incertitude. Le risque, en stratégie, est la conjonction d'un aléa et d'un enjeu¹. L'aléa est la conséquence de l'action de l'entreprise qui n'est pas totalement prévisible : le développement des panneaux solaires par exemple. Il y a enjeu (mise initiale que l'on risque de gagner ou de perdre) parce qu'il y a espoir de gain ou crainte de perte. Donc, lorsqu'un chef d'entreprise prend un risque, il entreprend une action avec un espoir de gain et/ou une possibilité de perte. Voici quelques exemples de risques marketing : un retournement de marché (les 4x4 dans l'automobile), une innovation technologique (la 4G), un changement des besoins des clients (la santé dans l'alimentaire), une modification de la législation (l'interdiction de l'amiante), l'émergence d'un concurrent plus compétitif (le *low cost* dans l'aérien).

Le risque, en marketing, est donc l'effet de l'incertitude sur les objectifs de la firme. Or la majorité des chefs d'entreprise et des directeurs généraux n'aiment pas le risque. Cette aversion au risque ne serait que l'expression de

1. Une catastrophe naturelle, c'est un risque. L'inondation, c'est un aléa. La construction dans la zone inondable, c'est un enjeu.

participer à un jeu trop compliqué. Oui, la complexité réduit la prise de risques ! Voilà pourquoi on n'investit pas plus dans les actions boursières ou dans des placements aux rendements pourtant plus élevés, mais aux règles plus complexes ; voilà pourquoi on souscrit des assurances, malgré leurs coûts très élevés parfois. Mais si les organisations éprouvent de l'aversion à l'égard du risque, de quels outils disposent-elles pour le réduire ? Comment inciter à la prise de risque ? La première voie est la diversification : ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier (mutualisation des risques) ; ou alors, comme disait Mark Twain, « *Mettez tous vos œufs dans le même panier, et surveillez bien le panier !* » Ensuite, vient la recherche d'informations qui permet de réduire les sources de risques et constitue une saine gestion de ces derniers : on prévient d'autant mieux un risque qu'on le connaît bien. Enfin, il faut développer la capacité d'adaptation : un risque sera d'autant moins intense que nos capacités d'adaptation à ses conséquences seront grandes. Par exemple, avoir la faculté d'interrompre un investissement dans une nouvelle capacité de production au moment où le marché se retourne est un atout pour l'investisseur, qui réduit d'autant son risque baissier. De même, notre perception *a priori* du risque de réchauffement climatique dépend inversement de la capacité qu'a la société de s'y adapter *a posteriori* (migration de population, adaptation des cultures, etc.). Pourtant, le risque peut être créateur de valeur, s'il est correctement évalué par les acteurs. Et comme la création de valeur sera au cœur du marketing du futur, le risque sera une des composantes clés de cette pratique.

La gestion de la contingence

Le marketing deviendra une science de la contingence ou ne sera pas. Cela signifie qu'il devra apprendre à gérer la contingence des clients, des concurrents, des technologies, des circuits de distribution, des réseaux de communication, des coûts de production, des exigences de rentabilité, des actionnaires et... des financiers. Il devra se plier à la contingence de la société et du monde en général. Vous avez dit contingence ? Encore un terme barbare, trop philosophique ! Il exige quelques clarifications. Est contingent ce qui n'est pas nécessaire. La contingence, concept philosophique popularisé par Sartre et Beauvoir (les amours contingentes, non nécessaires, du couple le plus célèbre de l'existentialisme) est le contraire de la nécessité.

En économie, est contingent ce qui peut se produire ou non, ce qui peut être ou non. Quelques synonymes seraient : « accidentel », « casuel », « fortuit », « incertain ». Voilà pourquoi on disait « le contingent » pour désigner

l'effectif des appelés au service militaire, car cela se faisait, avant, par tirage au sort. L'entreprise, dans le langage des risques, est toujours confrontée à des choix stratégiques :

- le **possible** : ce qui peut être, ce qui peut être produit (*le dentifrice qui lutte contre les caries*) ;
- l'**impossible** : ce qui ne peut pas être, ce qui ne peut pas être produit (*le dentifrice qui éradique définitivement les caries*) ;
- le **nécessaire** : ce qui ne peut pas ne pas être (c'est obligatoire), ce qui ne peut pas ne pas être produit (*le dentifrice qui respecte les dents*) ;
- et le **contingent** : ce qui peut ne pas être ou pas (et c'est donc risqué !) ; ce qui peut ne pas être produit ou pas (*le meilleur dentifrice qui... reste à inventer*).

Pendant longtemps, et nous pourrions remonter au début de l'ère de la production et du commerce, c'est-à-dire dès la plus haute Antiquité, les hommes qui travaillaient, paysans, artisans, esclaves, journaliers ou brasiers¹, produisaient ou commercialisaient ce qu'il était possible de faire. Peu à peu, grâce à des inventeurs ou des découvreurs, ils ont cherché – et cherchent encore – à repousser les limites de l'impossible. Mais, aujourd'hui aussi, en dehors des innovations radicales, ils savent qu'ils ne peuvent pas vendre ce qui est impossible à produire. Alors ils ont inventé, au milieu du XX^e siècle, le marketing, qui consiste à produire ce que l'on peut vendre et à vendre ce qui est nécessaire au client : que ce soit pour répondre à ses besoins (pour combler un manque) ou pour satisfaire ses désirs (pour accroître son plaisir). Le marketing de demain, adapté à un monde contingent en profonde mutation, sera celui de la gestion de la contingence. Le marketing sera donc la science de la contingence des marchés et de leur environnement. Il devra proposer une offre qui pourrait ne pas être mais qui, si elle était sur le marché, accroîtrait les ventes et la satisfaction des acheteurs et des citoyens, et donc les « bénéfiques » au sens large, qu'ils soient financiers, commerciaux, sociaux, moraux ou écologiques. Si tant est que cela soit faisable...

Contingence fera loi !

L'entreprise, en général, n'est prédisposée ni mentalement, ni structurellement, à gérer la contingence. Elle refuse de s'occuper de ce qui n'appartient

1. Certains travailleurs louaient leurs bras au jour le jour.

pas à l'ordre du nécessaire qui, lui, peut se produire et se vendre. Car la contingence s'oppose aux structures financières, commerciales et mentales des organisations existantes. L'industrie automobile américaine a été désarçonnée par le premier choc pétrolier au milieu des années 1970, ce qui a permis à l'industrie japonaise de conquérir les États-Unis avec des véhicules moins consommateurs de carburant, moins chers et avec moins de défauts. Les besoins et les désirs des clients avaient changé. Mais les constructeurs américains, eux, ne voulaient pas changer. De même, Rank Xerox a perdu sa position dominante dans les photocopieurs, au profit là aussi des Nippons, en refusant d'admettre que les clients voulaient des copieurs plus fiables, alors que Xerox avait bâti son succès avec des produits à la technologie incomplète (ils tombaient souvent en panne ou se bloquaient), mais avec un service après-vente et d'entretien très performants. Les firmes japonaises constatèrent cet écart et le comblèrent avec des copieurs qui demandaient moins de service et de maintenance et avaient un design plus « beau » et mieux adapté au bureau. L'actualité récente montre, à l'inverse, que les grands succès marketing sont avant tout des biens ou des services contingents. Par exemple, Facebook, eBay ou leboncoin.fr n'étaient pas « nécessaires ». Mais en quatre ans d'existence, le réseau social avait dépassé 30 milliards de capitalisation boursière et comptait plus de 500 millions de membres ! En 2013, Facebook comptait même plus d'un milliard d'« amis », soit un sixième de l'humanité.

Dans le monde ancien, celui du marketing classique, « nécessité faisait loi ». Dans le monde futur, celui du nouveau marketing, « contingence fera loi ». Or les entreprises ne sont pas préparées à cette nouvelle règle. De la comptabilité aux études de marché, en passant par l'établissement des budgets, le contrôle de gestion, la planification de la production et les prévisions de vente, la plupart des décisions et des actions sont prises, dans les entreprises établies, pour organiser, planifier, diriger et contrôler. Pas pour se frotter à la contingence, à l'incertitude, à la complexité imprévisibles. Le management n'est-il d'ailleurs pas, classiquement, le processus par lequel les résultats sont obtenus de façon efficace et performante par l'organisation, la planification, la direction et le contrôle des équipes ?

Voilà pourquoi, à dessein, il nous faut utiliser l'expression « révolution marketing » et non pas des édulcorants du style « mutation profonde », « changement radical », « innovations de rupture », « Océan Bleu », etc. Ces expressions à la mode sont séduisantes, mais elles ne durent que quelques printemps, en fonction de l'humeur du moment et du marketing personnel de ceux qui les inventent. Car elles masquent l'essentiel. C'est le monde qui

change. Ce sont les individus qui évoluent. C'est l'environnement qui est bouleversé. C'est la société qui connaît la révolution et non pas seulement les biens ou les services mis sur le marché qui peuvent être révolutionnaires.

Les transformations dont nous allons parler dans ce livre sont trop profondes, et parfois cruelles, pour céder à l'édulcoration. Le monde économique et social, en Occident en général et en France en particulier, bascule. La violence des changements ne saurait souffrir l'utilisation d'adoucissants. En affrontant les défis économiques de demain, avec les idées et les principes d'hier, on a les drames sociaux d'aujourd'hui. Il nous faut envisager la révolution précisément parce que la multitude des basculements rend obsolètes les modes de pensée, les stratégies et les moyens d'action traditionnels du marketing. Et plus globalement de la façon dont les entreprises produisent et mettent sur le marché leurs offres. Le temps du chaos, de l'incertitude et de l'imprévisibilité est venu. Les entreprises vont devoir redéfinir le rôle et les politiques du marketing en tant que discipline et pratique de gestion.

Révolution managériale aussi

Le marketing du XXI^e siècle ne sera pas celui du XX^e siècle, comme la physique du XX^e siècle n'a pas été celle du XIX^e siècle. Bien sûr, le marketing du début du siècle passé a changé par rapport à celui enseigné aujourd'hui dans les *Business Schools*, les écoles de commerce ou les universités. Le marketing a évolué depuis plus de soixante ans. Tant pour des raisons externes (changements de l'environnement technologique, légal, politique, etc.) que pour des raisons internes (passage d'une organisation où il fallait vendre ce que l'on savait produire à une organisation où il faut produire ce que l'on sait vendre, coordination des activités autour du produit, poids des activités de vente, découverte de la communication de masse, création des départements marketing, etc.). Pendant longtemps, le marketing n'a été qu'une fonction managériale dont le rôle se bornait à coordonner l'offre et la demande¹. Cette mission ne change pas jusqu'en 1985, date à laquelle Philip Kotler, un des auteurs marketing les plus en vus, popularise les fameux 4 P² : produit, prix, place, promotion. Les 4 P deviendront d'ailleurs 5, puis 6, puis 7. Dans les services, des auteurs ajoutent trois nouveaux P : les personnes

1. La première définition officielle de l'*American Marketing Associations* (AMA) était, en 1935 : « Le marketing est la mise en œuvre d'activités commerciales dans le but de diriger le flux de biens et services depuis les producteurs vers les consommateurs. »

2. En réalité, l'expression 4 P a été inventée par Jerome McCarthy en 1960.

(*people* en anglais), consommateurs et personnel de l'entreprise ; les processus de management clients (*process*) et les preuves physiques (*physical evidence*), preuves matérielles de réalisation du service qui est par définition intangible. En octobre 2007, le conseil d'administration de l'*American Marketing Association*¹ « officialise » sa dernière définition toujours en vigueur à ce jour : « *Le marketing est l'activité, l'ensemble d'institutions et les processus consacrés à la création, la communication, la distribution et l'échange d'offres ayant de la valeur pour les consommateurs, les clients, les partenaires et pour la société au sens large.* » Dans cette définition, la création de valeur s'élargit à la société tout entière. Le marketing n'est plus seulement une fonction, mais devient une institution au sens sociologique du terme, c'est-à-dire qu'il devient un des éléments structurels des relations sociales et qu'il évolue avec les tendances de la société.

Selon nous, il y aura plusieurs *marketings* au XXI^e siècle. Il y aura donc plusieurs révolutions marketing à venir. Sauf que le nombre et le rythme de ces renversements s'accroîtront en fonction des mutations de l'environnement. Notons d'ailleurs que le mot « révolution », au-delà de son sens de renversement politique, signifie aussi, en astronomie, la course complète d'une planète autour du Soleil. Le marketing, qui va devoir faire sa révolution « copernicienne », pourrait alors désigner la course de l'entreprise autour du client. Donc, oui, le marketing tel que nous le pratiquons ou l'enseignons va mourir. Le « nous » englobe les praticiens, managers, consultants, commerciaux, publicitaires, directeurs généraux, chercheurs, professeurs, étudiants, etc.

Par convention, dans ce livre, nous n'écrirons pas toujours « nouveau marketing » mais simplement « marketing » pour désigner le marketing du futur. En revanche, pour parler du marketing actuel ou passé, celui qui se pratique encore dans l'immense majorité des entreprises, nous préciserons « marketing traditionnel » ou « marketing classique ». Il ne s'agit pas, bien sûr, d'attiser une querelle entre les anciens et les modernes, entre les classiques et les baroques, mais d'identifier les révolutions, d'un côté conceptuelles et théoriques, et de l'autre côté opérationnelles et pratiques, qui vont faire voler en éclats le marketing traditionnel.

1. Son rôle est de développer la pratique, l'enseignement et le développement des connaissances marketing dans le monde. Cette association est la « garante » de la définition du marketing.

L'ambition de ce livre est d'anticiper l'avènement du nouveau marketing et de tracer les lignes directrices qui vont guider les *marketings* dans la prochaine décennie. Nous n'aurons pas la prétention d'aller au-delà de dix ans. Nous avons trop conscience que les horizons de prévision se raccourcissent à cause des progrès technologiques. Le futur est imprévisible. Les prises de décision deviennent chaotiques. La contingence fait loi. La nécessité et le hasard s'entremêlent. Et ce sont des hommes et des femmes qui feront cette révolution. Révolution managériale donc ! Car la révolution marketing est avant toute une révolution des idées, des comportements et des pratiques de ceux qui exercent cette fonction et enseignent cette discipline.