

Marketing relationnel – Le retour aux sources

Les responsables marketing des entreprises ont la délicate mission de gérer ses relations avec les marchés. Pour ce faire, ils ont coutume de fonder leurs stratégies sur des choix de concepts de *segmentation* et de *positionnement*. Les spécialistes de politique d'entreprise, en particulier sous la houlette de Michael Porter, ont, de leur côté, développé une classification des stratégies qui repose sur les concepts de *champ concurrentiel* et d'*avantage concurrentiel*. Enfin, dans les dernières années, on a vu apparaître une nouvelle stratégie de "gestion relationnelle" des marchés, encore appelée *One-to-One Relationship*, *Customer Relationship Management (CRM)* ou *Relationship Marketing*.

Mais, en dernière analyse, ces différentes approches ne sont-elles pas que des reformulations d'une seule et même démarche, somme toute assez classique en économie: toute stratégie est d'abord un choix relatif à la **demande** d'un côté, et à l'**offre** de l'autre ?

Quelques symptômes (rien de grave)

Au cours de ces prochains mois, le monde du cinéma devra affronter de solides angoisses existentielles: le dernier "Harry Potter" détrônera-t-il le précédent "Harry Potter" ou le dernier des "Seigneur des anneaux" au box-office de la pellicule ? Le monde de la littérature n'est pas en reste, avec ses multiples prix et récompenses, sa promotion tapageuses de jeunes auteurs dont le mérite tient plus de la filiation ou de l'entregent que de la qualité éditoriale.

Le monde de la gestion bruisse également, à son échelle, de préoccupations identiques: observera-t-on bientôt un déclin du *downsizing* ? Le *reengineering* est-il la recette miracle que tout le monde attendait ? Ou faudrait-il se vouer exclusivement au *benchmarking* ou, quelle solution merveilleuse, au *total revenue management* ? Et l'on assiste, à chaque rentrée éditoriale, à une floraison d'ouvrages qui expliquent, avec plus ou moins de sérieux, que les pratiques managériales des 20 dernières années sont obsolètes face au dernier concept à la mode.

Cette agitation permanente est stimulée par plusieurs facteurs: les cabinets de conseil d'abord, qui essayent de se différencier les uns des autres en générant des concepts qui définiront leur originalité aux yeux de leurs clients. Le Président du cabinet Bain, par exemple, F.F. Reichheld (1996), a commis un ouvrage qui couronnait plusieurs années de travaux de sa société sur l'importance de la fidélisation des consommateurs.

Ensuite, parce que dans la plupart des universités et école de gestion, on évalue le corps enseignant de plus en plus sur sa capacité à "produire" des publications qui assoiront la notoriété de ladite institution. D'ou une inflation conceptuelle qui peut friser l'indigestion (surtout du côté des produits académiques-scientifiques américains...).

En outre, au sein de ces mêmes universités, les différents départements de gestion se livrent souvent à une concurrence farouche pour revendiquer la propriété des concepts ainsi générés. C'est particulièrement vrai dans le domaine de la relation de l'entreprise avec ses marchés. La gestion des marchés est à la fois une préoccupation des enseignants de Marketing , et un des thèmes majeurs des cours de Politique d'entreprise. Mais ces deux départements n'ont pas

toujours le même point de vue sur les stratégies d'accès au marché; notamment parce que le Marketing des entreprises n'a pas toujours la même vision des choix de clientèles ou du positionnement des produits sur ces segments que le Directeur Général. Ce dernier doit prendre en compte les considérations des autres fonctions de l'entreprise qui lui suggèrent, par exemple, que les développements prévus en grandes surfaces par le marketing risquent d'être désastreux pour le fonds de roulement de la société.

Mais peut-on raisonnablement prétendre pour autant que la démarche du Marketing est radicalement différente de celle de la Politique d'entreprise dans la définition des stratégies de marché ? Ou assiste-t-on à des guerres de dentelle sur des concepts qui, sous des emballages différents, sont fondamentalement semblables ?

Les responsables marketing fondent leurs options de marché d'abord sur des choix de segmentation et de positionnement: ABSOLUT se définit ainsi, non pas comme la vodka suédoise, mais comme un alcool pour gens branchés.

Les hommes de Politique d'entreprise évoquent plutôt les concepts de champ et d'avantages concurrentiels: les chaussures NIKE doivent-elles s'adresser à tout le marché, ou seulement au champ concurrentiel plus restrictif des *week-end warriors*? Devront-elles leur succès à une gestion rigoureuse de leurs coûts de production, ou à des efforts de différenciation vis-à-vis de REEBOK ou ADIDAS doublés d'une stratégie de communication qui ne laisse pas indifférent?

En fait, on se rend compte à l'expérience, que ces deux approches des marchés demeurent malgré tout très similaires. En tous cas, elles aboutissent souvent aux mêmes résultats. Le propos de ces quelques réflexions est donc, après avoir revisité les grands types de stratégies de marchés, de suggérer les deux idées (iconoclastes ?) suivantes:

- 1) le point de vue "Marketing" et la perspective "Politique d'Entreprise" sur les stratégies de marché des sociétés débouchent sur une même approche, somme toute fort classique, et qui se résume ainsi: qu'elle appelle cela segmentation et positionnement d'une part, ou champ et avantages concurrentiels d'autre part, une entreprise se doit de définir simultanément le périmètre de la demande qu'elle compte satisfaire et l'offre qu'elle envisage de lui proposer.
- 2) la forte tendance actuelle de développer le "relationnel un-à-un" avec ses clients n'a rien de révolutionnaire - ce n'est que l'extension de cette exigence de base: délimiter la demande et confirmer son offre.

Dans les cuisines d'une stratégie de marché

Depuis quelques années, il est de bon ton de considérer que les stratégies des entreprises sur leurs marchés s'organisent autour de deux paradigmes principaux: **champ concurrentiel** et **avantage concurrentiel**. Ces deux dimensions ont été vulgarisées par la matrice dite des "stratégies génériques" de M. Porter (1986) (fig. 1).

Le premier axe, le *champ concurrentiel* exprime l'étendue du marché desservi par l'entreprise: soit le marché dans sa totalité, soit un segment particulier de ce marché. Aucune hésitation sur cet axe, il s'agit très exactement des notions de segmentation et de ciblage avancées par les gens de marketing pour affirmer leur compréhension du marché desservi par l'entreprise. A cet égard, l'approche marketing est sensiblement plus subtile car polymorphe: elle ne se limite pas à une dichotomie, mais envisage toute une gradation. Depuis la stratégie de marketing de masse, jusqu'à une stratégie de niche, en passant par des stratégies de marketing différencié. La pointe BIC a plutôt comme ambition de couvrir un marché assez large dans son secteur. LIGIER, avec ses automobiles de moins de 50 cm² de cylindrée qui ne nécessitent pas de permis de conduire, opère plutôt dans une niche de marché.

		AVANTAGE CONCURRENTIEL	
		<i>Coût</i>	<i>Différenciation</i>
CHAMP CONCURRENTIEL	<i>Cible large</i>	Domination par les coûts	Différenciation
	<i>Cible étroite</i>	Concentration fondée sur des coûts réduits	Concentration fondée sur la différenciation

Fig. 1 : Stratégies génériques ; adapté de M. Porter (1986)

Le deuxième axe, l'*avantage concurrentiel* réaffirme la manière dont l'entreprise définit ses produits et services aux yeux de ses clients et consommateurs. Dans la perspective de la Politique d'Entreprise, il existe deux types d'avantages concurrentiels: le premier, "domination par les coûts", implique qu'avec un produit ou service relativement standard, l'entreprise excelle dans l'obtention de coûts de revient extrêmement bas. Ce qui peut se réaliser par des processus de production très performants par exemple, ou par un niveau d'activité, un volume considérable qui contribue à un meilleur amortissement des frais fixes. La société MOULINEX a, pendant très longtemps, bâti son ambition de réduction des coûts sur une forte intégration verticale de sa production; toute augmentation des ventes, ou ouverture de marchés à l'exportation, avaient ainsi des répercussions sur l'ensemble de la chaîne des frais fixes, et entraînaient un maximum d'économies.

L'autre grand type d'avantage concurrentiel réside dans la génération d'une différenciation forte et durable des produits et services de la société. Bien sur, cette différenciation doit être comprise et acceptée par les marchés, et être durable et réalisable sans coûts excessifs, sinon elle se traduirait par un prix de vente élevé, donc rejeté par les clients. Elle peut porter sur le produit lui-même, ou sur une autre composante du mix marketing comme la communication. La boisson ORANGINA a d'abord mis en avant sa différenciation produit: la pulpe comme symbole de naturalisé. Cet avantage concurrentiel a progressivement perdu de son attrait face à l'émergence des tetrapacks de jus de fruits qui répondaient, à un prix inférieur à ce besoin de santé. La marque a compensé cette érosion par la recherche d'une communication différente, d'une publicité originale, secouante, dans la digne lignée du secouement de la pulpe.

De leur côté, les experts marketing, à l'instar de Philip Kotler (1997), utilisent, pour présenter l'entreprise et ses activités, le concept de positionnement. C'est, en bref, la manière dont les produits et services, sur la base de leurs spécificités, se définissent par rapport aux besoins du marché et au positionnement des concurrents. On évoque alors des positionnements dits "naturels", c'est-à-dire fondés sur des idiosyncrasies objectives du produit. INTEL, par exemple, pourra mettre en avant la vitesse de son microprocesseur. Ou encore des positionnements dits de "communication", bâtis autour de messages qui peuvent être très éloignées des caractéristiques du produit. Les parfums, par exemple, promeuvent souvent des positionnements de type "communication" et non pas des contenus organoleptiques: "La femme est une île, et FIDJI est son parfum" ne veut pas dire que la marque FIDJI veut qu'on l'achète parce qu'il est composé de jus ou d'essence d'origine insulaire ou exotique. FIDJI se positionne plutôt comme un parfum exprimant l'individualisme et l'autonomie des femmes.

La question qui se pose alors est la suivante: la définition de la stratégie d'une entreprise par le biais des "avantages concurrentiels" (domination par les coûts/différenciation) débouche-t-elle sur des résultats semblables à ceux que procure l'approche par le "positionnement" ?

La réponse à cette question est sans doute positive, et ce pour plusieurs raisons. D'abord parce que l'opposition qui est faite entre l'avantage concurrentiel de domination par les coûts et celui de différenciation est quelque peu artificiel. En fait, si une entreprise possède un avantage de coût, elle peut soit le transformer en avantage de marge en maintenant le même prix de vente que la concurrence, soit traduire cet avantage coût en avantage prix pour le client. Dans ce dernier cas, la domination par les coûts s'avère être plutôt une différenciation par les prix de vente, la productivité n'étant qu'un moyen d'atteindre cette différenciation. La gestion des marques du groupe Fiat illustre bien cette pratique; dans la plupart des segments du marché automobile, le groupe propose trois différenciations ou positionnements, du plus cher au moins cher: ALFA-ROMEO occupe la dimension sportive, LANCIA celle du confort bourgeois, et la voiture FIAT celle du prix accessible. Les 2 premières marques renforcent leurs différences produit; la troisième renforce sa différence de prix grâce à une rationalisation de l'outil de production et de distribution et à l'excellente structure de coûts de revient qui en découle.

D'autre part, l'expérience démontre que, s'il est dommageable de ne développer aucune expertise, ni dans le domaine des coûts, ni en compétences de différenciation, l'idéal est de s'arroger les deux types d'avantages à la fois. Un constructeur d'ascenseurs comme OTIS installe dans ses appareils un chip de maintenance préventive. Ce chip anticipe les défaillances des éléments de l'ascenseur, ce qui à la fois diminue les frais d'intervention de l'installateur parce qu'il peut mieux les planifier, et le différencie de ses concurrents en réduisant le temps d'immobilisation pour ses clients.

Ainsi le choix d'un avantage concurrentiel n'est pas entre coût et différenciation, mais entre différents types de différenciation (prix, produit, distribution etc.), sachant qu'il est préférable d'exceller sur les coûts dans tous les cas (figure 2).

		AVANTAGE CONCURRENTIEL	
		<i>Différenciation...</i>	<i>Différenciation...</i>
CHAMP CONCURRENTIEL	<i>Cible large</i>	... par les prix	... par les produits/ la distribution/ la communication/etc.
	<i>Cible étroite</i>	Concentration fondée sur une différenciation prix	Concentration fondée sur une différenciation produit/ distribution/ communication/etc.

Fig.2 : Types de stratégies – schéma revisité

C'est le cas en particulier de RENAULT qui a retenu trois axes stratégiques pour la fin du siècle: différenciation par l'innovation, par la vitesse de conception et de mise sur le marché, le tout appuyé sur un programme drastique de réduction de coûts. Le constructeur automobile devait économiser plus de 20 milliards jusqu'à l'an 2000, dont 10 sur les achats, 5 sur les coûts industriels et 2 sur les coûts commerciaux, et les traduire en avantage prix de vente pour l'acheteur. En fait, le véritable débat sur l'avantage concurrentiel porte sur :

- le degré de différenciation souhaitable vis-à-vis de la *concurrence*: fort ou faible, voire inexistant,
- la dimension sur laquelle elle s'exprime aux yeux du *client*: le prix de vente, le produit, la distribution etc.,
- la manière dont ces *caractéristiques* sont générées en interne : processus de fabrication, procédures d'achat, recherche et développement, publicité etc.

Ces trois thèmes ressemblent étrangement aux préoccupations qui président au choix d'un positionnement. Pour un expert marketing, un positionnement se construit sur trois piliers (fig. 3):

- le souci d'être plus ou moins *différent* de la concurrence,
- le désir de correspondre à un besoin perçu par le *consommateur*, et
- l'adéquation avec les *caractéristiques* du produit.

Problèmes liés à l'avantage concurrentiel	Les objectifs du positionnement
Degré de différenciation	Différence vs concurrence
Expression client	Cohérence consommateur
Fondements internes	Adéquation produit/service

Fig. 3 : Avantage concurrentiel versus Positionnement

Ainsi, de la même manière que la définition d'un champ concurrentiel ressemblait étrangement à une problématique de segmentation, l'affirmation d'un avantage concurrentiel est très proche d'une problématique de positionnement. Politique d'entreprise et marketing ont, sous des étiquettes différentes, des approches similaires des stratégies de marché.

Et cela n'est guère étonnant quand on réalise que toutes ces approches se réfèrent implicitement aux deux dimensions de base de la réflexion économique, **la demande** et **l'offre**. Le champ concurrentiel", comme son équivalent, la segmentation, est d'abord une compréhension des marchés, de la demande. De son côté, l'avantage concurrentiel, le positionnement, précisent l'offre de l'entreprise. Dans les deux cas, il s'agit de la reformulation du binôme classique des économistes que sont l'offre et la demande (fig. 4)

<u>en Economie...</u>	<u>en Politique d'entreprise...</u>	<u>en Marketing...</u>
la demande	le champ concurrentiel	la segmentation
l'offre	l'avantage concurrentiel	le positionnement

Fig. 4 : Stratégies de marché : les synonymes

Responsables Marketing ou Directeurs Généraux, tous devraient donc partager les mêmes raisonnements pour appréhender les marchés de l'entreprise. Dans une perspective œcuménique, les concepts de champ concurrentiel selon les uns, ou segmentation selon les autres, aboutissent fondamentalement à une définition classique de la demande: à qui souhaite-t-on vendre ?

De la même manière, la dimension avantage concurrentiel ou encore positionnement ne fait que reprendre la notion d'offre: que propose-t-on au marché ?

Y a-t-il du nouveau derrière le Marketing Relationnel ?

Depuis plusieurs années, on assiste à l'émergence de concepts de gestion que d'aucuns apprécient comme révolutionnaires, et que d'autres considèrent comme des modes. Parmi les idées relatives aux stratégies de marché, il en est une qui semble avoir une visibilité exceptionnelle: le marketing relationnel (ou le marketing un-à-un). Le nombre d'ouvrages sur ce sujet est considérable. Il s'agit aussi bien de livres universitaires, que de documents plus journalistiques. Certains d'entre eux sont devenus des best-sellers. Carl Sewell (1992) a consolidé l'image de son réseau de concessions automobiles avec son "Customers for Life". Le "One to One Future" de Don Pepper et Martha Rogers (1997) a beaucoup fait pour mettre le sujet à la mode.

Ce concept de "One-to-One Relationship" peut s'apprécier en analysant le "un-à-un" d'une part, et le "relationnel" de l'autre.

Le "un-à-un" signifie que les entreprises ont désormais intérêt à traiter leurs marchés de la manière la plus individualiste possible. En effet, l'origine du commerce a toujours reposé sur des contacts individuels entre un artisan ou un épicier et son client. Même l'épître aux Corinthiens était une forme d'adaptation d'un message à un public particulier. Malheureusement, la révolution industrielle a introduit une importante dose de massification: en s'adressant à l'ensemble d'un marché de manière standardisée, les producteurs s'assuraient des économies d'échelle salutaires pour leur développement. C'était le règne de la politique des "moyennes". (fig. 5)

"Relationship Marketing", qu'il est tout aussi déterminant de fidéliser les consommateurs existants que d'en conquérir de nouveaux. Ce qui suppose d'envisager les rapports avec ses marchés dans la perspective d'une relation à vie avec les clients.

La chaîne RITZ-CARLTON a démontré, en gagnant le Malcolm-Baldrige Award en 1994, l'efficacité d'une telle approche: tout est mis en œuvre, au sein de chaque établissement de la chaîne, pour enregistrer, dans une base de données de plus de 200.000 entrées, l'historique de la relation de chaque hôte avec la société.

Même philosophie pour le voyageur NOUVELLES FRONTIERES qui définissait quatre catégories de relation avec chaque client en fonction de son ancienneté et de l'importance de ses achats au cours des 3 dernières années: les fidèles, les réguliers, les occasionnels et les nouveaux venus. Seuls les quelques 30.000 fidèles ont droit à la carte maison "Initiales" avec tous les avantages spécifiques, ciblés individuellement.

Mais encore une fois, le "relationnel" n'est sans doute que la réédition de pratiques ancestrales qui redeviennent d'actualité, ou simplement techniquement facile à mettre en œuvre pour un nombre conséquent de clients. En effet, l'artisan ou le commerçant de la période préindustrielle avait déjà le souci de s'attacher ses clients avec, au delà des produits qu'il proposait, l'établissement d'une relation à long terme, souvent fondée sur la confiance et... sur le voisinage.

Là encore, la révolution industrielle a imposé ses ambitions de volume et de croissance pour amortir les gigantesques investissements qu'elle nécessitait. Les stratégies consistaient alors souvent à convaincre un maximum de consommateurs d'acquiescer un produit standardisé. L'absence de réelle concurrence entre producteurs n'incitait pas toujours non plus à se soucier de la quête des clients pour plus de différence.

Depuis, la montée en puissance des capacités de production, la pression de la concurrence, la saturation des marchés ont incité les producteurs à se démarquer les uns des autres. D'abord sur les produits, puis sur les services attachés aux produits. Un véhicule comme la SMART ne cherche pas seulement à se différencier sur la seule base de ses caractéristiques objectives (taille, flexibilité etc.), mais encore sur le concept de mobilité qu'elle souhaite d'offrir à ses utilisateurs. Les utilisations novatrices qu'elle propose (location en centre ville, transferts de et aux aéroports etc..) découlent d'ailleurs plus de cette notion de service que de l'idée que l'on se fait traditionnellement de la voiture.

Ainsi, le "un-à-un", comme le "relationnel" apparaissent-ils comme la dernière manifestation en date d'une volonté de répondre à deux impératifs du marché: d'une part la définition d'un champ concurrentiel extrêmement individualisé, autrement dit, d'une segmentation à outrance, et, d'autre part, l'obtention d'un avantage concurrentiel déterminant, d'un positionnement spécifique au travers d'une relation durable avec un individu.

Cette ambition de *One-to-One Relationship* n'est donc qu'une nouvelle expression des grandes options dont toute entreprise dispose vis à vis de ses marchés. Et ce n'est qu'une manifestation différente des deux dimensions économiques de base que sont la demande et l'offre. Le "One to One", en tant que segmentation, est une vision de la manière dont l'entreprise

aborde la demande sur le marché. Le "relationnel" est un positionnement, une définition de l'offre de l'entreprise à chacun de ses clients. Mêmes concepts éprouvés, mais sous un nouvel emballage.

<u>Economie</u>	<u>Politique d'Entreprise</u>	<u>Marketing</u>	<u>Marketing relationnel</u>
Demande	Champ concurrentiel	Segmentation	Un-à-un
Offre	Avantage concurrentiel	Positionnement	Relation

Fig. 7 : Synthèse des trois approches

Retour à la case départ ?

Le but de cet exercice n'est certes pas de dénigrer les faiseurs de concepts, ni de dévaloriser leurs trouvailles. Mais bien plutôt d'admirer leur choix judicieux et leur cohérence au cours des années. Quand on a quelque chose d'aussi stable et efficace que les notions de demande et offre, on ne peut que jouer gagnant en accommodant ces deux idées à des sauces différentes. Ce sera segmentation et positionnement pour les fanatiques de marketing. Ce sera champ et avantage concurrentiel pour les politiciens d'entreprise. Ce sera encore le "one to one relationship" pour réconcilier les deux points de vue.

Et encore n'a-t-on pas évoqué les matrices de type Boston Consulting Group (1980) qui ont fait la fortune, si ce n'est la réputation de ce cabinet de conseil. En effet, classer, comme ils l'ont répété à l'envi, les différentes activités d'une société sur les axes "croissance du marché" d'une part, et "Part de marché relative" de l'autre, ne revient-il pas à organiser ces activités selon des choix relatifs à la demande et l'offre ? (fig. 8).

De fait, l'un des axes de cette matrice, *la croissance du marché*, que certains cabinets concurrents ont élargi à la notion d'*attrait du marché*, caractérise précisément la demande, dépend des segments, des champs concurrentiels retenus pour cette activité. L'autre axe, la *part de marché relative*, souvent étendu au concept d'*atouts de l'entreprise*, découlent de la pertinence de l'offre de l'entreprise, de son positionnement, de l'existence d'un avantage concurrentiel défendable.

TYPE... - de Demande... - ou de Segments... - ou de Champ concurrentiel	<i>Attirant</i>	VEDETTES	DILEMMES
	<i>Peu attirant</i>	VACHES A LAIT	POIDS MORTS
		<i>Avantageux</i>	<i>Peu avantageux</i>

TYPE...
- d'Offre...
- ou de Positionnement...
- ou d'Avantage concurrentiel

Fig. 8 : La matrice BCG revisitée

Et c'est tant mieux parce que ça signifie que les principes de gestion des entreprises sont pas incompatibles avec les travaux et raisonnements des économistes depuis que la Terre les a engendrés: tout est dans tout, et réciproquement.

Horatiu Tudori, professeur de Marketing, © EHL-FORUM, No 1, décembre 2002, Ecole Hôtelière de Lausanne (Switzerland)

Bibliographie

- Boston Consulting Group (1980), *Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité*, Hommes et Techniques, Paris.
- P. Kotler, B. Dubois (1997), *Marketing management*, Publi-Union, Paris.
- R. McKenna (1991), *Relationship marketing*, Addison-Wesley, New York.
- D. Peppers, M. Rogers (1997), *The one to one future*, Currency/Doubleday, New York.
- M. Porter (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris.
- F.F. Reichheld (1996), *L'effet loyauté*, Dunod, Paris.
- C. Sewell, P.B. Brown (1992), *Customers for life*, Pocket Books, New York.