



## LA MONTÉE DE LA COMPÉTENCE MARKETING DANS LA DISTRIBUTION

Philippe MOATI (Université Paris-Diderot – Ladyss, CRÉDOC)

Pierre VOLLE (Université Paris-Dauphine – DRM UMR CNRS 7088)

**CAHIER DE RECHERCHE N° 276**

**DÉCEMBRE 2010**

*Cette recherche a bénéficié d'un financement au titre de la subvention recherche attribuée au CRÉDOC.*

## SOMMAIRE

SYNTHÈSE.....	1
1. INTRODUCTION.....	4
2. LA NÉCESSITÉ DE LA COMPÉTENCE MARKETING .....	6
2.1 Le marketing : le parent pauvre du régime de croissance extensive.....	6
2.1.1 Le régime de croissance extensive.....	6
2.1.2 L'épuisement du régime de croissance extensive.....	8
2.2 Le modèle de croissance intensive implique une orientation-client.....	9
3. DISPOSER D'UNE NOUVELLE COMPÉTENCE : DISCUSSION THÉORIQUE .....	11
3.1 Qu'est-ce qu'une compétence ?.....	11
3.1.1 Au commencement, les ressources.....	12
3.1.2 Les capacités pour mettre en œuvre les ressources.....	13
3.1.3 ... et conduire aux compétences .....	15
3.2 Les différentes modalités d'acquisition de compétences.....	17
3.2.1 Les leviers externes.....	17
3.2.2 Les leviers internes.....	20
3.3 Qu'est-ce que la compétence marketing ? .....	23
3.3.1 De l'orientation marché.....	23
3.3.2 ...aux compétences marketing .....	26
3.3.3 Le rôle des ressources marketing .....	31
4. L'ENGAGEMENT DE LA DISTRIBUTION DANS LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT D'UNE COMPÉTENCE MARKETING .....	34
4.1 Une conjonction de facteurs favorables .....	34
4.1.1 La saturation de la croissance et l'intensification de la concurrence.....	34
4.1.2 Les modifications du cadre réglementaire .....	36
4.1.3 Les modèles étrangers .....	37
4.1.4 Les nouvelles technologies.....	38
4.1.5 La diffusion de la rhétorique de l'orientation-client dans un contexte d'évolution des comportements de consommation .....	40
4.2 L'affirmation progressive de la fonction marketing dans les entreprises de la grande distribution.....	41
4.2.1 Le client est au centre des préoccupations depuis toujours..., un mythe ? .....	42
4.2.2 Une montée en compétence qui n'a pas été linéaire.....	43
4.2.3 Une montée en compétence qui n'a pas été homogène .....	49
4.3 L'organisation actuelle de la fonction marketing dans les entreprises de distribution .....	53
4.3.1 La place des directions du marketing .....	53
4.3.2 Le périmètre fonctionnel des directions du marketing.....	54
4.3.3 L'incidence du « category management » sur l'organisation marketing.....	56
5. LES MODALITÉS DE LA MONTÉE EN COMPÉTENCE MARKETING .....	59
5.1 Les spécificités du marketing de la distribution.....	59
5.1.1 Les grands traits du marketing dans la distribution .....	59
5.1.2 Des ressources et des capacités marketing spécifiques ? .....	60

5.2	L'acquisition de nouvelles ressources .....	61
5.2.1	Le recrutement .....	61
5.2.2	Les partenariats .....	64
5.3	L'adaptation des capacités organisationnelles .....	70
5.3.1	La dimension culturelle .....	70
5.3.2	Les conflits de territoires .....	72
5.3.3	La révision des processus : la nécessaire transversalité.....	73
6.	PERSPECTIVES ET CONCLUSION.....	76
6.1	Perspectives .....	76
6.2	Conclusion.....	79
	BIBLIOGRAPHIE .....	83

## **SYNTHÈSE**

---

La grande distribution a assis son développement sur la démocratisation de l'accès à la consommation au moyen du modèle économique du discount. Ce modèle repose sur une proposition de valeur centrée sur le prix bas. Les compétences critiques associées à sa mise en œuvre s'articulent autour de la maîtrise des coûts de distribution et de l'accélération de la vitesse de circulation du capital. Le marketing y est peu développé ; les attentes des consommateurs à l'égard du commerce sont pensées comme relevant pour l'essentiel de la recherche du prix bas. Dès lors, le marketing se confond avec la communication, qui vise à mettre en avant l'image prix des enseignes.

L'épuisement progressif du régime de croissance extensive sur lequel s'était fondé le développement des entreprises de la grande distribution conduit ces dernières à réviser leur modèle afin, notamment, de s'adapter à l'évolution des comportements et attentes des consommateurs. L'objectif de fidélisation de la clientèle et d'accroissement du « taux de nourriture » prend progressivement le pas sur celui de conquête de nouveaux clients. L'exacerbation de la concurrence invite les distributeurs à se montrer plus attentifs aux attentes de leurs clients. Les opportunités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) se combinent aux succès rencontrés par des distributeurs étrangers (Wal-Mart et Tesco) pour convaincre les grandes entreprises de l'intérêt d'opérer une montée en compétence en matière de marketing afin de nourrir de nouveaux positionnements stratégiques, voire d'élaborer de nouveaux modèles économiques « orientés-client ».

Le virage de cette montée en compétence est amorcé dans le courant des années 1990. Il soulève la question, à la fois théorique et empirique, des modalités privilégiées pour se doter de nouveaux savoir-faire, impliquant à la fois des dispositifs techniques complexes et des qualifications pointues. L'objet de cette recherche est d'identifier la manière dont les grandes entreprises de la distribution ont engagé cette montée en compétence.

Sur le plan théorique, la démarche empruntée s'inscrit dans le sillage des approches évolutionnistes de l'entreprise et du courant « fondé sur les ressources » dans le champ du management stratégique. Selon ces approches, le champ des stratégies possibles pour une entreprise dépend de l'état de ses compétences. Ces dernières résultent de la manière dont sont mobilisées les ressources. Réussir à forger un avantage concurrentiel durable dépend de la capacité à faire émerger des « compétences foncières », à la fois valorisables sur le marché et qui différencient l'entreprise de ses concurrents. Pour cela, ces compétences doivent faire appel à des ressources ou à des capacités (routines organisationnelles) qui soient spécifiques à l'entreprise, c'est-à-dire non librement accessibles et difficilement imitables. Ainsi, se doter de nouvelles compétences implique d'acquérir de nouvelles ressources et de mettre en place les processus organisationnels permettant de les mettre en mouvement dans la direction souhaitée. Ces nouvelles compétences ne sont porteuses d'un avantage concurrentiel que si leur constitution suppose de résoudre des problèmes cognitifs et/ou organisationnels que chaque entreprise affronte

avec plus ou moins de bonheur, en fonction de son histoire, de ses compétences préalables, de sa capacité d'apprentissage, des multiples facteurs d'inertie dont elle peut être victime...

La compétence marketing dans la distribution n'est pas librement accessible. Le marketing de la distribution se distingue significativement du marketing en vigueur dans les industries de biens de consommation, mais aussi du marketing des services. En outre, la compétence marketing s'inscrit plus généralement dans une démarche « d'orientation client » qui implique l'organisation dans son ensemble. La montée en compétence ne peut donc se réduire à l'acquisition de ressources génériques sur le marché, mais suppose la formation de ressources spécifiques et une refonte organisationnelle d'ensemble.

L'étude des modalités concrètes de cette montée en compétence dans les grandes entreprises de la distribution s'est appuyée sur une analyse documentaire approfondie, ainsi que sur la réalisation d'une série d'entretiens auprès de cadres de ces entreprises ou d'experts du secteur.

Il ressort que l'on peut effectivement dater le démarrage du processus de montée en compétence marketing dans le courant des années 1990, à la faveur de la conjugaison de facteurs structurels et conjoncturels. Cette montée en compétence n'est pas un processus homogène : son intensité est variable selon les secteurs du commerce et, dans chaque secteur, d'une entreprise à l'autre ; le mouvement n'est pas linéaire et fait apparaître des phases de flux et de reflux ; enfin, les modalités de la montée en compétence sont variables selon les entreprises, révélant, outre les écarts de positionnement stratégique, le poids des facteurs organisationnels.

La mobilisation des ressources attachées à la compétence marketing s'est opérée principalement autour de deux modalités : le recrutement de personnels qualifiés (jusqu'au poste de directeur du marketing) et la mise en place de partenariats avec des prestataires de services qui ont contribué à l'implantation de dispositifs techniques et de méthodologies et ont participé à la dynamique d'apprentissage interne conduisant à la « spécification » des ressources. La coopération avec les fournisseurs a pu nourrir cette dynamique, avec les limites que constitue la conflictualité qui caractérise traditionnellement les relations industrie-commerce en France. Dans l'ensemble (et pour ce qui est des grandes entreprises), la mobilisation des ressources à la base de la compétence marketing ne semble pas avoir constitué une difficulté majeure dans la marche des distributeurs vers la maîtrise de cette compétence. Le fait est que la plupart des grandes entreprises de distribution disposent aujourd'hui d'à peu près les mêmes dispositifs et des mêmes méthodes.

Le cœur de la compétence marketing dans la distribution semble résider moins dans les ressources que dans la capacité à impulser, à coordonner, à combiner et finalement à exploiter une diversité de dispositifs au service d'une stratégie. L'adaptation des capacités organisationnelles est donc critique. Elle se révèle en effet comme un processus complexe et progressif. La culture d'entreprise a souvent constitué un obstacle au passage d'un marketing intuitif à un marketing « scientifique » (i.e. outillé et opéré par des spécialistes qualifiés). De même, le processus de montée en compétence a souvent été entravé par les conflits de territoires que suscite inévitablement la création de nouvelles zones de responsabilité et d'influence. Ces facteurs d'inertie organisationnelle semblent avoir agi puissamment au cours des premières années de la montée en puissance du marketing dans la distribution. Ils se sont relâchés depuis, principalement sous l'effet de la rotation du personnel et du renouvellement des équipes. Ils ont cependant marqué la manière dont s'est

construite cette compétence. Si certaines entreprises ont fait le choix d'une compétence marketing concentrée dans une direction marketing puissante, d'autres – semble-t-il plus nombreuses – ont opté pour une fonction marketing gérée de manière plus diffuse, présente dans chaque direction, qui s'efforce de mettre en cohérence les différentes fonctions. C'est le « *category management* » qui incarne le mieux cette approche.

Les modalités empruntées par la montée en compétence marketing ont pour conséquence que cette compétence, souvent, est aujourd'hui mobilisée d'abord pour optimiser le back office, pour conférer de nouvelles sources d'efficacité au modèle du discount par un pilotage des flux par la demande. Mais la dissémination de la fonction marketing au sein de l'organisation est peut-être également l'opportunité, en infusant la culture du client à toutes les échelles de l'organisation, d'accélérer le processus d'orientation-client et l'abond de nouveaux modèles économiques.

## 1 INTRODUCTION

---

Développement et déclinaison des gammes de produits à marques propres, lancement de programmes de fidélisation, volonté de promouvoir l'enseigne comme une marque, lancement de nouveaux concepts commerciaux, mise en place d'une relation personnalisée avec les clients, développement d'une approche « multicanal »... L'ensemble de ces grands mouvements stratégiques qui ont marqué les 15 dernières années dans le secteur de la distribution ont en commun de s'appuyer sur la mobilisation de compétences marketing. Qu'il s'agisse d'intelligence du marché, de l'élaboration de nouveaux dispositifs promotionnels, d'une tarification « chirurgicale », ou d'une « réponse efficiente » aux clients par la mise en place au bon endroit et dans les bonnes quantités, du bon produit pour le bon client... cette compétence multifacette ne faisait pas partie des compétences critiques qui sous-tendent le modèle économique du discount associé aux formes de distribution issues des Trente glorieuses. La fonction marketing, qui pendant longtemps se trouvait sous-développée dans la grande distribution, a pris, au cours des dernières années, une importance croissante.

Cet engagement des entreprises de la grande distribution dans la montée en compétence en matière de marketing constitue une tentative d'adaptation à l'évolution du régime de croissance sectorielle. Avec la saturation des perspectives de croissance sur le marché domestique, la performance est de plus en plus recherchée au travers de la fidélisation de la clientèle et de l'accroissement de la valeur créée à partir de chaque client. Pour cela, les entreprises doivent se départir d'une optique fondamentalement focalisée sur la gestion des flux de produits pour adopter une « orientation-client ».<sup>1</sup> Ce faisant, les entreprises du secteur – grandes ou petites – sont conduites à se doter de nouveaux savoir-faire, de nouvelles compétences. Ces compétences ne sont pas disponibles « prêtes à l'emploi » sur le marché. Elles doivent être construites au travers de la mobilisation de nouvelles ressources et de la mise en place de processus organisationnels adaptés. Si le passage d'une distribution de masse à « un commerce de précision »<sup>2</sup> constitue un enjeu majeur, le marketing pourrait alors constituer le socle fonctionnel et méthodologique d'une telle évolution<sup>3</sup> et l'efficacité avec laquelle les entreprises opèrent leur montée en compétence en la matière est donc susceptible de constituer un fondement de l'avantage concurrentiel.

En s'appuyant sur une grille théorique qui envisage les entreprises comme un portefeuille de ressources (*resource-based view*) et qui mobilise des notions de capacités dynamiques (*dynamic capabilities*) ou de compétences (*core competences*), l'objectif de cette étude consiste d'une part à identifier les modalités qu'ont privilégié les entreprises du secteur de la distribution pour opérer

---

<sup>1</sup> Moati [2001 ; 2009], Volle et al. [2008].

<sup>2</sup> Expression popularisée par Jean-Charles Naouri, PDG de Casino [LSA, 20 mars 2008].

<sup>3</sup> La définition « officielle » du marketing, en vigueur depuis 2007, est la suivante : « Le marketing est une activité menée par des individus et par des organisations qui s'appuient sur des institutions et sur un ensemble de processus destinés à créer, communiquer, délivrer et échanger des offres qui ont de la valeur pour les consommateurs, les clients, les entreprises et pour la société en général [American Marketing Association, [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com), 2010]. »

cette montée en compétence et, d'autre part, à s'interroger sur le potentiel du marketing à devenir une compétence distinctive pour les entreprises de distribution (au moins pour certaines d'entre elles). Pour cela, nous nous attachons à déterminer sur quelles ressources et sur quelles capacités cette compétence en marketing pourrait reposer.

Nous commencerons par décrire le contexte qui a encouragé les entreprises de la distribution à développer et consolider leurs compétences marketing (section 2). Nous nous attachons ensuite à préciser les principaux concepts que nous allons mobiliser dans la recherche (ressources, capacités, routines...), puis à mettre en évidence les modalités externes et internes d'acquisition des compétences, notamment l'apprentissage organisationnel (section 3). Sur la base d'entretiens avec des managers et avec des experts<sup>4</sup>, appuyés par une étude documentaire substantielle, les sections suivantes permettent de confirmer que l'on assiste bel et bien à une montée en compétence marketing des entreprises de distribution sur la période 1990-2010, puis d'en spécifier les formes. Plus précisément, nous mettons en lumière les facteurs qui expliquent pourquoi les distributeurs se sont progressivement engagés dans la voie d'une montée en compétence marketing, nous repérons quelques étapes dans ce cheminement, et précisons l'organisation actuelle de la fonction marketing dans les entreprises de distribution (section 4). Après avoir pointé quelques spécificités du marketing dans la distribution, nous précisons les modalités mises en œuvre par les entreprises de distribution pour acquérir et consolider leurs compétences marketing (section 5), en écho aux développements théoriques qui précèdent. Nous serons conduits à observer que le caractère problématique de la montée de la compétence marketing dans les entreprises de la distribution relève moins de la mobilisation de ressources spécifiques que de l'adaptation des capacités organisationnelles.

Nous concluons cette étude par des considérations plus prospectives quant à la place du marketing dans les entreprises de distribution (section 6). Le marketing étant lui-même l'objet de transformations majeures depuis une dizaine d'années, sous l'effet conjugué de nouvelles technologies et de nouvelles attentes de la part des consommateurs, déterminer quelle place cette fonction pourrait prendre à l'avenir dans les entreprises de distribution suppose de considérer les évolutions du secteur du commerce et les spécificités des entreprises de distribution, mais aussi les formes contemporaines que prend le marketing (relationnel, durable, digital, responsable, etc.).

---

<sup>4</sup> Dix-huit entretiens ont été conduits avec cinq experts et treize professionnels du marketing de la distribution (intégrée et enseignes du commerce associé). Chaque entretien a duré entre 1h15 et 2h45. Le guide d'entretien utilisé a été construit sur la base de la grille théorique présentée dans la section 3 : évidence (ou non) d'une montée en compétence marketing dans la distribution depuis 15-20 ans, facteurs explicatifs de cette montée (éventuelle) en compétence et possibles facteurs de résistance, principales modalités externes et internes d'acquisition des compétences, fondements des compétences actuelles, repérage des (éventuelles) compétences « foncières » ou distinctives, ainsi que des entreprises de référence en matière de compétences marketing, auto-évaluation de l'orientation-client, perspectives de développement futur des compétences marketing dans la distribution.

## 2 LA NÉCESSITÉ DE LA COMPÉTENCE MARKETING

---

Le marketing semble aujourd'hui mieux accepté par les entreprises de distribution, au point même de s'inscrire durablement dans les organigrammes, au plus haut niveau des organisations (notamment dans les comités exécutifs). Cela n'a pas toujours été ainsi, loin s'en faut. Intéressons-nous aux raisons qui ont conduit à ce changement d'attitude et de comportement des entreprises de la distribution à l'égard du marketing.

### 2.1 Le marketing : le parent pauvre du régime de croissance extensive

L'apparition de la grande distribution au début des années 1960 et son développement rapide à la fois dans l'espace géographique et dans l'espace des besoins des consommateurs ont marqué une nouvelle ère de l'histoire du commerce, caractérisé par un régime de croissance spécifique que nous avons proposé ailleurs de qualifier d'« extensif »<sup>5</sup>. Les modalités de fonctionnement du secteur de la distribution, la nature de la concurrence, les formes d'organisation dominantes dans les entreprises... n'étaient pas favorables au développement de la fonction marketing et des compétences qui lui sont associées. Décrivons les grands traits du régime de croissance extensive afin de comprendre pourquoi le marketing y tenait une place si modeste.

#### 2.1.1 Le régime de croissance extensive

Le modèle économique qui domine dans les entreprises du secteur est celui du discount. Il se décline autour des trois dimensions qui sont généralement associées à la notion de modèle économique<sup>6</sup> :

- Le *front office* rassemble les aspects du modèle économique qui concernent la relation avec les clients. Le front office du modèle du discount est marqué par une proposition de valeur, adressée aux consommateurs des classes moyennes, concentrée autour de l'argument du prix bas. De fait, la compétitivité-prix se trouve au cœur des modalités de la concurrence, à la fois entre la grande distribution et les autres formes de commerce, et entre les enseignes de la grande distribution. Le point de vente est conçu de manière à servir cet objectif de compétitivité-prix : il se déploie sur des grandes surfaces afin de bénéficier d'économies d'échelle et, implanté au sein de zones permettant de minimiser le coût du foncier, il est conçu de manière à minimiser les coûts immobiliers et d'aménagement ; à l'intérieur du point de vente, la formule du libre-service permet de réduire les coûts en transférant aux consommateurs une partie du travail de manutention et en simplifiant les modalités d'échange. Le modèle de revenu – la vente à l'acte – reste, dans un premier temps, inscrit dans la tradition du commerce, mais il s'enrichira rapidement de la

---

<sup>5</sup> Moati [2001].

<sup>6</sup> Moati [2009].

valorisation, auprès des fournisseurs, de l'audience que les enseignes ont conquise auprès du public.

- Le *back office* renvoie à la manière dont les entreprises s'organisent pour produire, aux modalités privilégiées pour gérer la chaîne de valeur. De manière cohérente avec une proposition de valeur centrée sur le prix bas, l'organisation du back office est toute entière tendue vers l'objectif de minimisation des coûts. Le principal levier d'optimisation des coûts porte sur l'exploitation des économies de dimension. Aux économies d'échelle réalisées dans le magasin grâce à sa taille s'ajoutent les économies dégagées à l'échelle du réseau : exploiter un réseau de points de vente conduit à un niveau de coût par magasin inférieur à celui associé à l'exploitation séparée de chacun des points de vente. Les synergies portent sur les dépenses de communication autour de l'enseigne, l'organisation des flux logistiques... Mais les acteurs de la distribution vont rapidement privilégier une autre source de synergies : la massification des achats (à travers la constitution de centrales de référencement ou de centrales d'achat) permettant d'accroître le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs. Dès lors, la compétence critique pour assurer la compétitivité des enseignes réside dans la taille du réseau, et la centrale d'achat – dont il s'agit de maximiser la puissance – se trouve au cœur de l'organisation des entreprises.
- Le *modèle de rentabilité* désigne les leviers privilégiés par les entreprises pour maximiser la rentabilité des capitaux investis. Dans le modèle du discount, le modèle de rentabilité est d'abord centré sur la vitesse de circulation du capital. L'argument commercial du prix bas est tenu à la fois par la maîtrise des coûts et par une politique de marges réduites. C'est ainsi que le taux de marge brute dans la grande distribution alimentaire s'est longtemps situé aux alentours de 15%, avec un taux de marge nette de seulement 1 ou 2%. Dès lors, la rentabilité est obtenue par la minimisation de l'engagement en capital. La première manière d'y parvenir est au cœur du modèle du discount : assurer une rotation des stocks la plus rapide possible. C'est ici que le modèle trouve sa cohérence : le prix bas rendu possible par la maîtrise des coûts et le faible niveau de la marge nette confèrent à l'offre une compétitivité qui favorise la vente rapide des produits après leur mise en rayon. L'argent investi dans l'achat des produits revient donc rapidement et peut de nouveau être investi dans l'achat de produits qui seront vendus rapidement... et ainsi de suite. La puissance de ce modèle est considérablement renforcée par la capacité que la massification des achats donne aux distributeurs pour négocier auprès de leurs fournisseurs des délais de paiement particulièrement longs, ce qui fait bénéficier les distributeurs d'une ressource en fonds de roulement contribuant au financement des immobilisations. Cela réduit d'autant la masse de capitaux propres engagés... et accroît le niveau de la rentabilité financière en l'élevant à des niveaux peu communs. Le caractère généralement stable des flux de revenu dans le commerce – comparativement à des secteurs plus risqués comme les hautes technologies – renforce encore l'attrait du secteur sur le plan financier.

Le qualificatif « d'extensif » proposé pour désigner ce régime de croissance tient à la nature de la relation qui lie le modèle économique du discount et la croissance de l'activité. Dans la mesure où les économies de dimension (économies d'échelle, pouvoir de négociation...) sont au cœur du

modèle, l'avantage concurrentiel se nourrit de la croissance. En effet, étendre la taille de l'entreprise et de son réseau lui permet d'améliorer sa maîtrise des coûts. Prendre de vitesse ses concurrents dans la course à la dimension est source d'un avantage concurrentiel. Et symétriquement, à mesure que les entreprises de la grande distribution augmentent leur dimension, elles renforcent l'attractivité de la formule pour les consommateurs et accélèrent le processus de conquête de parts de marché sur les autres formes de commerce, ce qui permet aux entreprises de croître encore et d'exploiter davantage les effets de dimension... Les stratégies de croissance ont donc une importance considérable dans ce régime de fonctionnement du secteur. Elles s'opèrent simultanément par la croissance interne (la course aux ouvertures de magasins) et la croissance externe (le rachat d'entreprises concurrentes). Les opérations de fusion-acquisition ont contribué à la concentration croissante des structures du secteur et à l'émergence de leaders de dimension internationale dotés d'une capacité d'influence sur la dynamique du secteur.

Dans le cadre de ce régime de croissance, la fonction marketing se trouve sous-développée. Les attentes des clients sont supposées se concentrer sur le prix. L'essentiel de l'action marketing se borne alors à faire savoir que les prix sont bas. Dès lors, le marketing dans la distribution s'est longtemps cantonné à la communication, elle-même concentrée sur la publication de prospectus, un poste budgétaire qui a longtemps représenté 75% des investissements de communication des enseignes. Certains experts ont à ce propos parlé des « homo prospectus » pour désigner les managers marketing dans la distribution. Le principal foyer d'expertise formalisée dans la connaissance des consommateurs et, plus généralement, dans la connaissance du marché, résidait dans les directions du développement ou de l'expansion rompues aux analyses de sites et d'évaluation des potentiels de marché. Pour le reste, il s'agissait pour l'essentiel d'une connaissance intuitive des comportements et des attentes des consommateurs, construite par les acteurs du terrain, au contact quotidien de la clientèle. Le fait que la promotion interne ait longtemps été le principal mécanisme de recrutement des dirigeants permettait de diffuser cette culture du terrain à l'échelle des entreprises dans leur ensemble.

### *2.1.2 L'épuisement du régime de croissance extensive*

La forte cohérence des différentes composantes du régime de croissance extensive et l'adaptation du modèle économique du discount aux caractéristiques du système économique et social des « Trente Glorieuses » ont assuré aux entreprises de la grande distribution plusieurs décennies de croissance forte et régulière, principalement alimentée par la conquête de parts de marché sur les autres formes de commerce.

Cependant, dès la fin des années 1980, les limites du régime de croissance extensive commencent à se manifester. Elles ont deux origines. La première est la saturation du potentiel de croissance, qui s'affirme progressivement à mesure que progressent les parts de marché du commerce « moderne » et que les implantations opèrent un maillage de plus en plus serré du territoire national.

Cette saturation s'explique aussi par la baisse relative des postes budgétaires « historiques »<sup>7</sup> et la croissance corrélative de « nouvelles » dépenses – santé, communication, transport... – services qui sont peu commercialisés dans les circuits de la grande distribution, limitant ainsi l'emprise du secteur sur l'économie. Le ralentissement tendanciel de la croissance heurte la performance du modèle du discount. L'argument du prix bas ne suffit plus à générer de la croissance à mesure que le jeu concurrentiel consiste en une opposition entre acteurs suivant le même modèle. Affirmer un avantage de compétitivité-prix face aux concurrents suppose de plus en plus d'être en mesure d'afficher un meilleur niveau de performance opérationnelle. La croissance – tout du moins sur le marché domestique – passe désormais moins par l'acquisition de nouveaux clients que par la capacité à fidéliser ses clients et à augmenter sa « part de porte-monnaie » (ou le « taux de nourriture »).

La deuxième origine de la crise du régime de croissance extensive renvoie au décalage qui s'est progressivement creusé entre les propriétés du modèle économique du discount et les mutations de l'environnement économique et social du commerce. Profondément « fordien » et « moderne », le modèle de la grande distribution est de plus en plus déphasé avec un environnement devenu « post-fordien » et « postmoderne ». Alors que la croissance se fait plus rare, les conséquences de ce déphasage se font de plus en plus clairement sentir, notamment au travers de l'évolution des attitudes et des comportements des consommateurs.

## 2.2 Le modèle de croissance intensive implique une orientation-client

L'installation du secteur de la distribution dans un nouveau régime de croissance correspond donc à la nécessité d'évoluer vers des modèles économiques à la fois moins strictement dépendants d'une croissance rapide et qui soient en phase avec un système économique et social qui a profondément changé. L'expression « régime de croissance intensive » entend souligner le contraste avec le régime de croissance précédent. La prospérité des entreprises de distribution y dépend moins de leur capacité à croître et à exploiter les effets de dimension que de leur aptitude à travailler en profondeur, « intensivement ». Cela signifie, en front office, tirer le maximum de valeur de chaque client et, en back office, exploiter de nouveaux leviers d'efficacité économique.

La volonté de tirer le maximum de valeur de chaque client est la conséquence de la saturation du potentiel de croissance. Cette saturation heurte la logique qui réside au cœur du modèle de croissance extensive, selon laquelle la baisse des prix rend possible l'augmentation des volumes par la conquête de parts de marché. Accroître le revenu tiré de chaque client implique une capacité à mettre en avant une offre de nature à le fidéliser, à accroître le montant de sa dépense par la stimulation de sa disposition à payer et par l'élargissement de la palette de besoins satisfaits.

Sur le plan du back office, l'avantage de compétitivité-prix fondé sur l'exploitation des effets de dimension doit être relayé par la mobilisation de nouvelles compétences qui, soit renouvellent les bases du modèle économique du discount (accélération de la vitesse de rotation du capital par la

---

<sup>7</sup> Ainsi, les dépenses de consommation des ménages en produits alimentaires (hors boissons alcoolisées) et en produits d'entretien courant, dépenses qui forment le cœur du chiffre d'affaires des groupes de distribution, sont passées de 35,4% à 24,8% entre 1960 et 2005, notamment au profit des dépenses de santé (de 2,4% à 4%), de communication (de 1,9% à 5,9%) ou de transport (de 11,3% à 17,5%) [INSEE, 2009].

capacité d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement), soit servent de nouveaux axes de compétitivité davantage centrés sur la différenciation et la pertinence de la réponse à la diversité des attentes des consommateurs. Dans un cas comme dans l'autre, le back office des entreprises de distribution suppose l'amélioration de la connaissance et de la compréhension des attentes des clients<sup>8</sup>.

Le passage du régime de croissance extensive au régime de croissance intensive s'est opéré à un rythme lent et n'est sans doute pas achevé. Les raisons sont certainement à rechercher d'une part dans les structures du secteur de la distribution qui, concentrées et relativement peu exposées à la concurrence internationale, sont marquées par une forte stabilité et, d'autre part, par le soutien que l'internationalisation a apporté au régime de croissance extensive, retardant la prise de conscience de la nécessité d'adapter leur modèle économique à un environnement en profonde transformation.

Sur le plan des représentations tout du moins, l'ère du régime de croissance extensive semble aujourd'hui révolue. L'enquête réalisée par le CRÉDOC durant l'été 2010 auprès d'un échantillon d'acteurs de la distribution a clairement mis en évidence que la culture sectorielle est aujourd'hui fort éloignée de celle qui avait accompagné le régime de croissance extensive : les thématiques associées au prix bas, à la maîtrise des coûts, à l'exploitation des effets de dimension sont très en retrait par rapport à celles qui renvoient à la nécessité de répondre à l'évolution des comportements de consommation et au choc des nouvelles technologies en développant « l'orientation-client », c'est-à-dire l'offre de services, la mise en place d'une relation personnalisée, une approche plus segmentée des consommations favorisant des stratégies de différenciation... Il est difficile de dater avec précision le tournant intervenu dans la culture sectorielle. Les entretiens réalisés pour la présente recherche confortent ce qui ressort de l'examen du discours exprimé par la presse et les publications professionnelles, pour suggérer que le basculement des visions du monde – et sa traduction dans des réorientations stratégiques – s'est opéré entre le milieu des années 1990 et le milieu des années 2000.

Dès lors, l'hypothèse qui sous-tend cette recherche est que le marketing, qui ne jouait qu'un rôle mineur dans le régime de croissance extensive, s'impose comme l'une des compétences critiques dans le paysage concurrentiel associé au régime de croissance intensive. L'évolution des formes de concurrence avec l'entrée dans le régime de croissance intensive invite les entreprises de distribution à se doter de nouvelles compétences afin de répondre aux nouveaux critères de compétitivité. Une meilleure connaissance des clients devient une exigence, qu'il s'agisse d'optimiser les assortiments, la tarification et la communication, ou de différencier l'enseigne et de densifier la relation avec la clientèle. La question se pose alors de savoir comment ont procédé les entreprises de distribution en prise avec ces nouveaux besoins pour développer les compétences jacentes. Afin de tenter d'y répondre, il est nécessaire de procéder à une clarification de la notion de compétence et des mécanismes par lesquels les entreprises mobilisent généralement de nouvelles compétences.

---

<sup>8</sup> Volle et al. [2008].

## 3 DISPOSER D'UNE NOUVELLE COMPÉTENCE : DISCUSSION THÉORIQUE

---

### 3.1 Qu'est-ce qu'une compétence ?

Les compétences d'une entreprise sont l'ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir-être et croyances qu'elle est en mesure de mobiliser à un moment donné et qui détermine le périmètre des stratégies qui lui sont accessibles et des caractéristiques des offres qu'elle est en mesure de mettre sur le marché<sup>9</sup>. L'inégalité des firmes sur le plan des compétences disponibles est un fondement majeur de l'avantage concurrentiel et un puissant facteur de différenciation de leurs performances.

Paradoxalement, la notion de compétence n'a fait son entrée que tardivement dans la boîte à outils conceptuels des économistes et des gestionnaires. Du côté des sciences de gestion, c'est avec la théorie de la firme fondée sur les ressources (la « *resource based view* »)<sup>10</sup>, née au milieu des années 1980 en réaction à l'hégémonie de la pensée de Michael Porter, que la notion de compétence (ou des notions très proches) fait l'objet de clarifications et acquiert une position centrale dans la compréhension de la genèse de l'avantage concurrentiel. Elle est introduite dans le champ de l'économie par les auteurs du courant évolutionniste<sup>11</sup> qui voient dans la différenciation des compétences la cause principale de la diversité microéconomique à l'origine des dynamiques sectorielles. Ces deux approches ont rapidement convergé pour conduire à une abondante production de publications à la fois théoriques et appliquées<sup>12</sup>.

Au-delà de solides points de consensus, cette littérature n'a pas réussi à établir des définitions rigoureuses unanimement partagées. Les auteurs emploient souvent les mêmes termes pour désigner des notions différentes ou désignent par des termes différents des notions très proches. Il règne également une certaine confusion entre des termes voisins dont la distinction est parfois délicate, comme ceux de routines, de processus ou d'activités qui sont parfois assimilés à des compétences. Nous ne nous livrerons pas ici à une revue exhaustive de cette littérature. Nous n'essayerons pas non plus de départager les auteurs. Nous nous contenterons de définir les termes qui nous seront utiles pour la suite de notre étude. Autrement dit, nous proposons ci-dessous une synthèse de ce qui nous paraît intéressant de retenir de la littérature, pour constituer un cadre d'analyse pertinent pour la suite de notre propos.

---

<sup>9</sup> Cette définition est adaptée de celle proposée par Munier [1999], laquelle s'efforce de synthétiser l'abondante littérature sur le sujet.

<sup>10</sup> Wernerfelt [1984].

<sup>11</sup> Nelson et Winter [1982].

<sup>12</sup> Pour une approche synthétique de cette littérature, voir Koenig [1999] et Newbert [2007].

### 3.1.1 Au commencement, les ressources

La théorie de la firme fondée sur les ressources (*resource-based view*) et la théorie évolutionniste se réclament toutes deux de l'héritage d'Edith Penrose [1959]. Penrose analyse la firme comme une collection de ressources productives. Ces ressources se composent d'actifs physiques (équipements productifs, matières premières, stocks de produits finis...), d'actifs financiers et de ressources humaines. Ces ressources encapsulent un ensemble de services potentiels qui sont révélés lorsqu'elles sont utilisées. L'organisation administrative de l'entreprise conditionne la manière de combiner et d'utiliser ces ressources, qui définit la nature des services productifs effectivement rendus par les ressources. Ce sont donc les services productifs, et non les ressources elles-mêmes, qui constituent les inputs du processus de production et qui sont à l'origine des compétences de la firme, c'est-à-dire l'ensemble des tâches et activités qu'elle est en mesure de mener à bien. Seule une partie des services potentiels associés au stock de ressources de la firme est effectivement utilisée à un moment donné.

Deux catégories de ressources peuvent être identifiées selon leur origine<sup>13</sup> :

- Les ressources génériques, qui peuvent être tangibles ou intangibles, se définissent par leur caractère échangeable : machines standards, bâtiments, produits, logiciels, licence autorisant l'utilisation d'une marque ou d'une technologie, main-d'œuvre disposant d'une qualification générique, informations et connaissances du domaine public ou cédées à titre onéreux... Il suffit de disposer des moyens d'en payer le prix pour s'en porter acquéreur. Les « biens libres », c'est-à-dire accessibles gratuitement (typiquement, certaines catégories d'information), entrent également dans la catégorie des ressources génériques.
- Les ressources spécifiques présentent quant à elles des caractères propres à l'entreprise au sein de laquelle leur champ de déploiement se trouve limité. Elles sont le plus souvent construites au cours de processus idiosyncrasiques, parfois par la transformation de ressources génériques<sup>14</sup> : qualifications spécifiques de la main-d'œuvre, image de marque, réputation, réseau relationnel, connaissances technologiques, bases de données internes, équipements productifs conçus ou adaptés dans l'entreprise...

La théorie de la firme fondée sur les ressources repose sur l'idée que les écarts de performances entre les entreprises d'un même secteur, autrement dit le fondement des avantages concurrentiels durables, reposent sur la différenciation des patrimoines de ressources. La théorie propose une analyse détaillée des conditions nécessaires pour qu'une ressource puisse contribuer à fonder un avantage concurrentiel<sup>15</sup> :

- elles doivent être valorisables, dans le sens qu'elles permettent d'exploiter des opportunités stratégiques et/ou de neutraliser des menaces de l'environnement ;

---

<sup>13</sup> Monateri et Ruffieux [1996].

<sup>14</sup> Arrègle [2000].

<sup>15</sup> Barney et Clark [2007].

- elles doivent être rares, dans la mesure où les entreprises en concurrence effective ou potentielle ne peuvent pas se les procurer facilement sur le marché ;
- elles doivent être imparfaitement imitables ;
- elles doivent être imparfaitement substituables, ce qui signifie qu'il ne doit pas être possible de leur substituer des ressources d'autre nature et qui ne présenteraient pas les propriétés énoncées ici ;
- les processus organisationnels de l'entreprise doivent être en mesure de les exploiter.

Ces conditions font que, pour l'essentiel, seules les ressources spécifiques sont en mesure de fonder un avantage concurrentiel durable. Toutefois, des ressources génériques peuvent également y contribuer lorsque l'entreprise est capable de créer ou d'exploiter des imperfections sur leurs marchés, lui assurant ainsi des conditions d'accès privilégiées. L'impact des ressources génériques sur la compétitivité s'exprime souvent en creux : ne pas disposer des ressources génériques requises (par exemple, par manque de moyens financiers) pénalise la compétitivité de la firme, alors qu'en disposer ne suffit généralement pas à forger un avantage concurrentiel durable.

L'ensemble des ressources disponibles à un moment donné forme le patrimoine de ressources de l'entreprise. Plusieurs typologies des ressources, sur un plan fonctionnel, ont été proposées dans la littérature. Retenons ici une décomposition du patrimoine de ressources en trois catégories : les ressources relevant du système technique (les actifs corporels et incorporels qui forment les moyens de production de l'entreprise : équipements productifs, technologies...), les ressources humaines (les compétences individuelles), et les ressources relationnelles (les réseaux de relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, État...), la réputation de l'entreprise, l'image de marque...). Chacune de ces catégories est composée de ressources génériques et de ressources spécifiques.

### *3.1.2 Les capacités pour mettre en œuvre les ressources...*

Comme le présentait déjà E. Penrose, les ressources n'offrent qu'un potentiel de différenciation limité aux entreprises qui les détiennent. Pour produire leurs « services productifs », les ressources doivent être activées et combinées entre elles. C'est le rôle de l'organisation au sens large, au travers de ses structures et d'un ensemble de procédures formelles et informelles<sup>16</sup>.

Nous désignerons par « capacités » l'ensemble des dispositifs organisationnels qui président à la mobilisation des ressources<sup>17</sup>. On notera que ces capacités s'appuient elles-mêmes sur des ressources (en particulier, l'équipe managériale et les instruments de gestion)<sup>18</sup>.

C'est par l'intermédiaire de ses capacités que la firme opère l'activation et la combinaison des ressources dans la perspective d'atteindre ses buts. Les capacités sont façonnées par la culture

---

<sup>16</sup> Barney et Wright [1998].

<sup>17</sup> Amit et Schoemaker [1993], Christensen [1996 ; 1999], Langlois et Robertson [1995].

<sup>18</sup> C'est sans doute ce qui fait que les notions de ressources et de capacités ne sont pas systématiquement distinguées dans la littérature.

d'entreprise et la vision stratégique nourrie par le management<sup>19</sup>. Deux catégories de capacités peuvent être identifiées :

- Les *capacités organisationnelles* renvoient à la coordination et l'intégration des ressources au travers d'un ensemble de normes, de procédures, de règles de décision, à la mise en œuvre de mécanismes d'incitation favorisant la convergence des actions individuelles en direction des buts stratégiques de la firme, à la définition des conditions de l'apprentissage organisationnel par la fourniture de procédures de recherche coordonnées, de langages communs... Les capacités organisationnelles renvoient à la fois aux structures de la firme et à son aptitude à définir des processus.
- Les *capacités stratégiques* sont d'un ordre supérieur. Elles sont mobilisées au cours de la définition des grands axes de la stratégie. Elles renvoient à la définition d'une « vision », aux principes présidant à l'allocation des ressources, à la sélection des trajectoires d'apprentissage, à la définition des axes d'adaptation pertinents... et s'incarne à la fois dans l'équipe dirigeante et dans la culture d'entreprise.

Les capacités de la firme peuvent être perçues de manière statique. Les auteurs évolutionnistes ont élaboré la notion de « routine » pour rendre compte de la manière dont les capacités s'incarnent dans l'entreprise. Les routines définissent, pour chaque membre et pour chaque groupe de l'entreprise, des répertoires d'action spécifiant les modalités concrètes de mobilisation des ressources en fonction des circonstances, ainsi que les règles de coordination<sup>20</sup>. Les routines constituent ainsi un ensemble de procédures organisationnelles « qui dictent les choix et fournissent les méthodes » conformément aux buts de l'entreprise<sup>21</sup>.

En miroir de la distinction entre capacités organisationnelles et capacités stratégiques, l'ensemble des routines peut être décomposé entre routines d'ordre inférieur s'appliquant à l'exécution des tâches élémentaires, et routines d'ordre supérieur qui dictent la manière dont sont articulées les routines d'ordre inférieur<sup>22</sup>. Les services productifs effectivement rendus par les ressources sont issus des routines. Celles-ci conditionnent la quantité et la qualité des interactions entre les aptitudes individuelles, le système technique, le système de gestion et la culture de l'entreprise<sup>23</sup>.

Les capacités peuvent également être envisagées sous un angle dynamique. La notion de « capacités dynamiques » (*dynamic capabilities*)<sup>24</sup> a été élaborée par les auteurs évolutionnistes pour désigner les règles de fonctionnement de l'entreprise qui président à l'adaptation ou au renouvellement de ses routines et à la reconfiguration de son patrimoine de ressources, en

---

<sup>19</sup> Durand [2000].

<sup>20</sup> « Les routines organisationnelles ont pour principale fonction de coordonner les savoir-faire [skills] de l'organisation, c'est-à-dire de faire aboutir ce collectif de savoir-faire vers un effet utile » (Dosi, Nelson et Winter [2001, p. 6]).

<sup>21</sup> Winter [1984, p. 291].

<sup>22</sup> Nelson [1994].

<sup>23</sup> Doz [1994].

<sup>24</sup> Teece et al. [1997], Pierce et al. [2002], Zollo et Winter [2002].

particulier par l'acquisition de nouvelles ressources spécifiques. Les capacités dynamiques jouent donc un rôle majeur dans la capacité d'adaptation de l'entreprise aux transformations de l'environnement par la mise en œuvre de nouvelles stratégies. Elles reposent sur ses capacités stratégiques dont dépendent ses aptitudes à identifier risques et opportunités et à insuffler le changement organisationnel, ainsi que sur ses routines de recherche<sup>25</sup> ou de résolution de problèmes qui canalisent les apprentissages individuels et collectifs à l'origine de nouvelles ressources spécifiques. Ainsi, sur la longue période, l'avantage concurrentiel dépend moins de la composition du patrimoine de ressources et des capacités de l'entreprise, que de son aptitude à les faire évoluer conjointement de manière cohérente avec les exigences de son environnement (notion de « fit » entre l'entreprise et son environnement).

### *3.1.3 ... et conduire aux compétences*

Enfin, la mobilisation des ressources par les capacités produit les services productifs qui sont à la base des compétences de la firme, c'est-à-dire ce qu'elle est effectivement en mesure de faire<sup>26</sup>.

L'avantage concurrentiel découle *in fine* des compétences, et en particulier de leur caractère stratégique (dans le sens où elles sont difficilement imitables), et de leur adaptation aux exigences du régime de concurrence en vigueur sur le marché.

L'avantage concurrentiel repose donc en dernier ressort sur le patrimoine de ressources de l'entreprise – notamment son patrimoine de ressources spécifiques (leur caractère difficilement échangeable leur donne un plus grand potentiel de différenciation) – et sur ses capacités. Le graphique ci-après récapitule le cheminement analytique allant des ressources aux compétences.

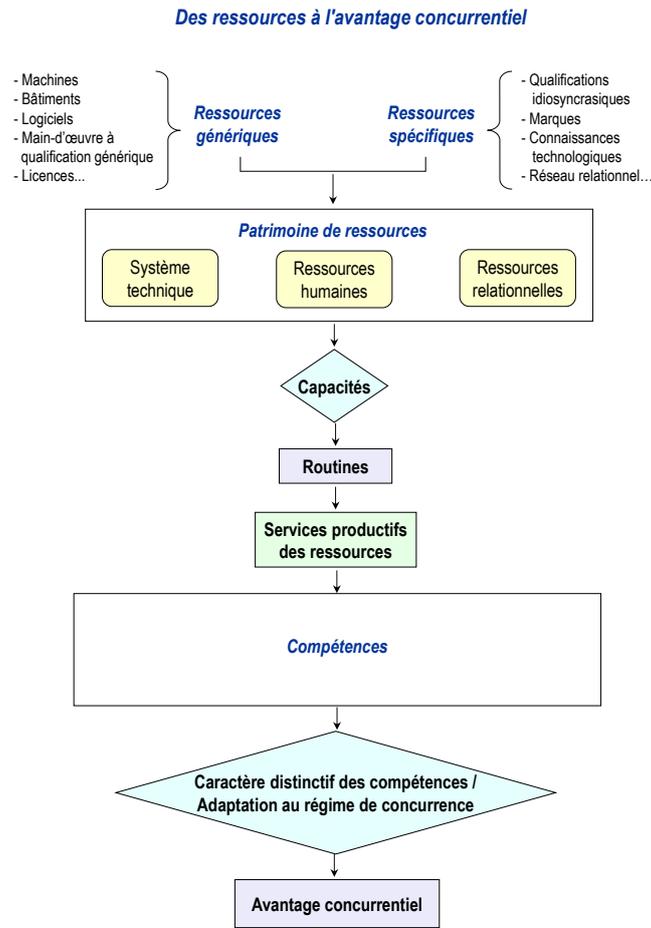
Ce qui différencie une firme de ses concurrents est le caractère systémique de l'ensemble constitué par ses ressources et ses capacités, le fait que ses compétences résultent d'une interaction étroite de cet ensemble, source d'ambiguïté causale (il est difficile pour les concurrents d'identifier les facteurs à l'origine des compétences)<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Nelson et Winter [1982].

<sup>26</sup> Il découle de cette analyse que la compétence résulte d'une interaction entre les ressources et les capacités. Si l'un des deux facteurs est nul, la compétence sera nulle. Les ressources et les capacités sont complémentaires. Autrement dit, l'entreprise qui vise à développer une compétence dans un domaine fonctionnel comme le marketing devra envisager de développer conjointement ses ressources et ses capacités à les mobiliser.

<sup>27</sup> Porter [1997], Lippman et Rumelt [1982], Dierickx et Cool [1989].



Dans un article influent, Prahalad et Hamel [1990] ont mis en avant la notion de « compétence foncière » (*core competency*) pour désigner les compétences spécifiques de l'entreprise qui fondent son avantage concurrentiel. Outre leur caractère difficilement imitable, ces compétences foncières sont une composante majeure de la valeur perçue par les clients<sup>28</sup>. Ce qui permet à la firme de pérenniser son avantage concurrentiel dans un environnement en évolution est son aptitude à faire évoluer ses compétences au moyen de ses capacités dynamiques.

Si l'acquisition de nouvelles compétences constitue l'enjeu principal de notre étude empirique dans le secteur de la grande distribution, le management stratégique des compétences ne se limite pas à cette problématique. Il recouvre également l'identification des compétences à développer<sup>29</sup>, la protection des compétences dont dispose l'organisation et, surtout, le déploiement effectif des compétences acquises<sup>30</sup>. La compréhension systémique de l'ensemble des enjeux en matière de management des compétences stratégiques est d'autant plus essentielle que certains de ces

<sup>28</sup> Un avantage concurrentiel durable qui repose sur des compétences foncières procure à l'entreprise un véritable démarquage sur son marché. Plus que d'une simple *différenciation*, on peut parler d'une *distinction* concurrentielle (Koenig [1999]).

<sup>29</sup> L'identification des compétences suppose un travail d'analyse important car les capacités les plus critiques ne se laissent pas observer facilement. Elles sont faiblement formalisées, inscrites dans des individus, transmises par observation, et résultent d'une combinaison complexe d'apprentissages.

<sup>30</sup> Arrègle [2000], Teece [2007], Johnson, et al. [2008].

enjeux agissent directement sur l'acquisition, comme la cartographie des compétences à développer. D'autres enjeux agissent indirectement sur l'acquisition, mais ne sont pas moins critiques, comme les modalités de déploiement des compétences. La littérature souligne notamment la démarche de « stretching », qui consiste à créer un écart entre l'environnement et les ressources de l'entreprise afin de mettre l'organisation sous tension et par là, de « stimuler la créativité pour tirer des moyens mobilisables des effets très supérieurs à ce qu'il paraissait jusqu'alors raisonnable d'attendre »<sup>31</sup>. Le stretching de ressources intangibles (il n'est pas possible d'étirer des actifs physiques ou financiers) est donc une stratégie de déploiement qui conduit par là même à consolider les capacités organisationnelles.

## 3.2 Les différentes modalités d'acquisition de compétences

Comment l'entreprise est-elle en mesure de se doter de nouvelles compétences élargissant son éventail de possibilités stratégiques ? Il découle de ce qui précède que l'acquisition de nouvelles compétences passe par la reconfiguration du patrimoine de ressources de l'entreprise et/ou l'évolution de ses capacités. Nous aborderons cette question en distinguant les leviers d'acquisition de compétences qui consistent pour l'entreprise à puiser dans son environnement et ceux qui, pour l'essentiel, résident en son sein même.

La distinction entre les leviers externes et internes d'acquisition de nouvelles compétences a principalement une visée pédagogique. Dans la réalité, les deux sont généralement combinés, qu'il s'agisse « d'ajouter » du spécifique à des ressources génériques ou de nourrir la formation de ressources spécifiques de l'apport de ressources génériques. De la même manière, la formation de nouvelles compétences passe le plus souvent par la combinaison de l'acquisition de nouvelles ressources et la transformation des capacités de l'entreprise : les nouvelles ressources peuvent exiger de nouvelles pratiques organisationnelles pour produire les effets attendus (les « services productifs » évoqués plus haut). Inversement, le changement organisationnel s'appuie souvent sur la mobilisation de nouvelles ressources (qualifications, dispositifs de reporting...).

### 3.2.1 Les leviers externes

Nous distinguerons trois catégories de leviers externes pour acquérir de nouvelles compétences : l'acquisition de ressources génériques sur le marché, l'imitation et la mobilisation de compétences externes.

- **L'acquisition de ressources génériques**

On trouve ici en particulier l'ensemble des options qui consiste dans l'acquisition de ressources génériques : achat de nouveaux équipements productifs, acquisition des différents éléments d'un système d'information, mais aussi recrutement de personnels disposant d'une certaine qualification générique. Ces acquisitions peuvent viser à faire bénéficier l'entreprise de nouvelles technologies ou de connaissances nouvelles, intégrées à des artefacts ou à des hommes. Elles peuvent

---

<sup>31</sup> Koenig [1999].

également lui fournir des actifs complémentaires, qui ne relèvent pas du cœur de métier mais contribuent au projet de proposition de valeur pour les clients.

Ce type d'acquisition peut difficilement fonder un avantage concurrentiel durable dans la mesure où ce sont essentiellement les capacités et les ressources spécifiques qui fondent l'avantage concurrentiel, plus que les ressources génériques. L'acquisition de ressources génériques peut toutefois se révéler déterminante pour demeurer compétitif dans un environnement en évolution (on parle alors de ressources nécessaires et de capacité-seuil pour résister aux concurrents). De plus, rappelons que le potentiel de compétitivité d'une ressource dépend souvent des autres ressources avec lesquelles elle est combinée, si bien que son impact sur les compétences peut se révéler très inégal parmi les entreprises d'un même secteur. En particulier, la contribution à la compétitivité peut être plus importante lorsque l'intégration des ressources génériques dans l'organisation se poursuit par un travail d'adaptation en profondeur qui les transforme en ressources spécifiques.

- **L'imitation**

L'imitation s'opère selon de multiples canaux : veille technologique et concurrentielle (notamment consultation des banques de données de brevets), « reverse engineering » (mise à plat de la conception des produits des concurrents), recours aux services de consultants spécialisés permettant le transfert de « bonnes pratiques »... Plus l'imitation est aisée, moins sa portée est forte, car alors les ressources sous-jacentes (qui sont fondamentalement de nature générique) présentent un caractère de quasi bien public les rendant accessibles à l'ensemble des concurrents. L'imitation est difficile, mais d'une portée potentielle plus forte, lorsque la compétence de la cible n'est pas réductible à une ressource isolable mais résulte de la combinaison d'un grand nombre de ressources spécifiques et de nombreuses microdécisions<sup>32</sup>. Elle est difficile également lorsqu'elle porte sur des technologies faisant l'objet d'une protection légale, mais aussi dans le cas de savoir-faire sophistiqués, faisant intervenir des connaissances tacites et résultant d'un processus d'apprentissage localisé<sup>33</sup>. La firme imitatrice doit alors disposer de « capacités d'absorption »<sup>34</sup>, c'est-à-dire de capacités à intégrer les connaissances externes, reposant sur des compétences proches de celles que l'on cherche à imiter. Comme le souligne Dosi [1988, p. 1140], l'imitation – comme l'innovation – est « *un processus créatif qui implique une recherche qui n'est pas totalement distincte de la recherche de nouveaux développements qui est économiquement coûteuse* ».

- **La mobilisation de compétences externes**

Recourir à des leviers externes pour se doter de nouvelles ressources spécifiques peut sembler relever de l'oxymore. Pourtant, quatre options stratégiques permettent de tenter la captation de ressources spécifiques ou même directement de compétences créées ailleurs :

---

<sup>32</sup> Barney [1994].

<sup>33</sup> Cohendet et al. [1992].

<sup>34</sup> Cohen et Levinthal [1990].

- *Le recrutement de personnels dotés d'une qualification spécifique.* Cette modalité concerne principalement la main-d'œuvre très qualifiée : collaborateur disposant d'un tour de main « unique », chercheur renommé, ingénieur ayant pris une part active dans le développement des procédés exclusifs d'un concurrent, homme de marketing distingué par ses succès passés... Cette modalité soulève son lot de difficultés, notamment au plan de l'identification des personnes, de la capacité à les recruter, mais aussi de la possibilité de tirer tout le bénéfice de ces compétences individuelles une fois que, déconnectées du contexte organisationnel dans lequel elles se sont développées, elles se trouvent combinées à d'autres ressources et articulées à d'autres capacités organisationnelles.
- *Le rachat d'entreprise.* Dans la mesure où la compétence recherchée réside rarement dans un individu unique mais plutôt dans une organisation d'ensemble, il peut être tentant de rechercher le transfert de compétence par la prise de contrôle d'une entreprise-cible. Lorsque l'opération réussit, la prise de contrôle permet à la firme de gagner un temps considérable par l'acquisition d'une compétence constituée, c'est-à-dire à la fois les ressources, les capacités et les actifs complémentaires nécessaires à la valorisation des compétences. La prise de contrôle d'entreprises peut apparaître comme une stratégie particulièrement pertinente lorsque les compétences recherchées sont trop distantes des compétences détenues par la firme pour laisser espérer leur apprentissage en interne dans des conditions d'efficacité et de délai raisonnables, et trop stratégiques ou trop interdépendantes avec les autres compétences de l'entreprise pour qu'elle puisse envisager une externalisation pure et simple. Là aussi, les difficultés sont significatives : identification de la cible et évaluation de ses compétences ; disponibilité des ressources financières pour procéder à l'acquisition ; effectivité du transfert de la compétence à l'issue de l'acquisition...
- *La coopération inter-entreprises.* La conclusion d'accords de coopération avec d'autres entreprises (en amont, en aval, du même secteur ou d'un secteur différent mais faisant appel à des compétences similaires ou complémentaires) constitue un autre moyen d'accéder à des compétences que la firme ne détient pas. L'accord peut répondre à différents objectifs : mutualiser des moyens facilitant la construction conjointe de ressources spécifiques, bénéficier du produit de compétences complémentaires sans avoir à les acquérir soi-même, ou bien, au contact de l'autre, accélérer l'apprentissage de nouvelles compétences (la coopération est conçue alors comme un vecteur de transfert de compétences). La coopération présente un avantage indéniable en termes de rapidité face aux modalités alternatives fondées sur la génération en interne des nouvelles compétences, et présente l'intérêt d'être plus facilement réversible qu'une intégration capitalistique. Elle pose cependant des problèmes spécifiques, notamment en termes de gouvernance d'une relation susceptible d'être entachée de comportements opportunistes.
- *Le recours aux prestations de sociétés de conseil.* On est ici dans une situation assez proche de celle correspondant à la coopération inter-entreprises. Le recours aux consultants peut intervenir ponctuellement, afin d'externaliser auprès de prestataires spécialisés la réalisation de tâches spécifiques. Le recours aux consultants peut aussi consister dans un partenariat plus serré dont l'objectif ultime est le transfert d'un savoir-

faire. Enfin, il peut s'agir d'une relation au long cours qui revient pour l'entreprise à bénéficier du produit des compétences de la société de conseil sans avoir à faire l'apprentissage de cette compétence. Ce dernier type de relation est particulièrement courant dans le domaine des systèmes d'information (infogérance).

### 3.2.2 Les leviers internes

- L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est probablement la source interne la plus importante d'acquisition de nouvelles compétences. « L'apprentissage organisationnel est un processus dynamique continu par lequel l'organisation interprète et assimile des informations dans le but de générer des connaissances »<sup>35</sup>. Les nouvelles connaissances ainsi produites peuvent se fixer dans les hommes, les artefacts (un équipement productif, un nouveau produit/service) ou les routines organisationnelles. L'apprentissage est donc un mécanisme susceptible de faire évoluer à la fois le patrimoine de ressources de l'entreprise et ses capacités.

Les auteurs évolutionnistes ont beaucoup insisté sur le caractère cumulatif de l'apprentissage organisationnel, qui est responsable d'une certaine rigidité dans la trajectoire d'évolution des compétences qui en est issue (phénomène dit de « path dependency »). Autrement dit, l'apprentissage organisationnel permet généralement d'approfondir des compétences existantes ou de développer de nouvelles compétences proches des compétences en usage. *A contrario*, l'apprentissage est rarement en mesure de constituer un levier d'acquisition de compétences éloignées de savoir-faire déjà maîtrisés par l'entreprise. Les raisons du caractère ordonné et cumulatif des dynamiques d'apprentissage résident dans des mécanismes cognitifs (la dynamique du savoir est cumulative, autrement dit on apprend mieux au voisinage de ce que l'on sait déjà), organisationnels (les routines canalisent les apprentissages dans certaines directions), et économique (à court terme, le renforcement par l'apprentissage des compétences existantes peut se révéler plus rentable et moins risqué que l'exploration de nouvelles possibilités<sup>36</sup>). L'apprentissage organisationnel peut donc constituer un obstacle à la capacité d'adaptation de l'entreprise en l'encourageant à exploiter ses compétences actuelles alors que l'exploration de nouvelles voies pourrait se révéler nécessaire<sup>37</sup>. Paradoxalement, l'acquisition de nouvelles compétences peut donc passer par une phase de « désapprentissage » des routines, de mise en valeur des compétences existantes ou, tout du moins, par la création de nouveaux foyers d'apprentissage au sein de l'organisation, isolés des routines en vigueur<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Santos-Fijande et al. [2005] p. 192.

<sup>36</sup> Cohen et Levinthal [1990].

<sup>37</sup> Levinthal et March [1993], Levinthal [1994]. « L'exploitation [de connaissances] dans un certain domaine rend l'exploitation future dans le même domaine plus efficiente. Il en résulte que les organisations découvrent les vertus de court terme de l'amélioration locale et le caractère déraisonnable de l'exploration. A mesure qu'elles développent des compétences de plus en plus fortes dans une activité particulière, elles s'engagent davantage dans cette activité, et augmentent ainsi encore la compétence et le coût d'opportunité de l'exploration » (Levinthal et March, 1993, p. 106).

<sup>38</sup> Doz [1994].

La littérature sur l'apprentissage insiste sur l'importance des considérations organisationnelles. A partir des années 1980, une abondante littérature s'est attachée à définir le type de structures organisationnelles le mieux à même de transformer la firme en « entreprise apprenante ». Pour reprendre la terminologie évolutionniste, il s'agit alors de renforcer les capacités dynamiques de l'entreprise (l'apprentissage étant une capacité dynamique fondamentale).

Plusieurs facteurs conditionnent la capacité de l'entreprise à se doter de nouvelles compétences par le biais de l'apprentissage :

- *Quand l'organisation incite à l'apprentissage individuel.* L'apprentissage est plus facile lorsque les routines ne sont pas trop serrées, les prescriptions trop précises. Le style de management doit donc comporter une certaine décentralisation, associée à un système d'incitation qui ne privilégie pas excessivement le résultat immédiat, qui encourage la prise de risque, ne sanctionne pas l'erreur, ainsi qu'à une culture d'entreprise valorisant les idées nouvelles, intégrant des valeurs de tolérance<sup>39</sup>...
- *Quand les apprentissages individuels nourrissent un apprentissage collectif.* Zollo et Winter [2001] insistent sur l'importance 1) de l'articulation des connaissances, c'est-à-dire l'effort cognitif qui vise à rendre explicite la compréhension des relations entre les actions et les résultats (échange d'information, confrontation de points de vue...). En autorisant une meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise, l'articulation des connaissances aide à faire évoluer les routines. 2) de la codification des connaissances, c'est-à-dire la démarche qui consiste à formuler et à consigner des connaissances tacites, inscrites dans des individus ou des collectifs mais difficilement exprimées et exprimables. Cette codification vise d'une part à enrichir la mémoire de l'entreprise (ce qui, par exemple, l'abrite du risque de perte de compétences avec le départ de collaborateurs) et d'autre part à faciliter la dissémination des connaissances à l'intérieur de l'entreprise en vue de la « collectivisation » des apprentissages individuels<sup>40</sup>. Les capacités dynamiques sont d'autant plus fortes qu'elles peuvent s'appuyer sur une vaste accumulation de connaissances facilement mobilisables, allant au-delà des connaissances effectivement mobilisées dans le cadre des stratégies suivies présentement par l'entreprise.
- *Quand la coopération entre les différentes composantes de l'organisation facilite la combinaison d'apprentissages localisés et est susceptible de produire des « connaissances architecturales »*<sup>41</sup>. La qualité de cette coopération dépend de la nature des mécanismes en vigueur dans l'entreprise et du contenu de sa culture, qui favorise ou non la coopération entre les composantes. La coopération entre les composantes dépend également de la

---

<sup>39</sup> Ingham [1994], Dogson [1993], Métaix et Moingeon [2001].

<sup>40</sup> Notons que la codification peut également fragiliser l'entreprise dans le sens où cette connaissance peut ensuite être plus facilement transférée au dehors (avec le départ d'un collaborateur, suite à un acte de malveillance, etc.). La codification des connaissances doit donc s'accompagner de mesures de protection spécifiques.

<sup>41</sup> Dogson [1993], Henderson et Clark [1990].

présence de dispositifs organisationnels favorisant les échanges (comme les groupes de projet)<sup>42</sup>, et d'une vision partagée des objectifs et des priorités<sup>43</sup>.

Bien évidemment, ces éléments (dont la liste n'est pas exhaustive) peuvent se lire en négatif comme des obstacles à la révision des capacités de l'entreprise et à l'acquisition de nouvelles compétences. De manière générale, plus les routines sont formalisées, ancrées, consolidées par une trajectoire d'apprentissage, plus elles risquent de se révéler rigides et de constituer un obstacle à la capacité d'adaptation de l'entreprise. C'est sans doute la raison pour laquelle les grandes firmes et les entreprises les plus anciennes sont celles qui éprouvent souvent les plus grandes difficultés à changer<sup>44</sup>.

- **La formation**

La formation continue constitue, avec la formation initiale et l'apprentissage sur le lieu de travail (« learning by doing »), l'un des trois leviers d'acquisition des compétences individuelles. Par la formation, l'entreprise cherche à modifier ou à améliorer les qualifications et le savoir-faire de ses collaborateurs. Elle constitue donc un « vecteur primordial d'accroissement du patrimoine de ressources de l'entreprise, en particulier pour tout ce qui touche à la connaissance et aux compétences »<sup>45</sup>.

La formation continue peut être dispensée par des organismes tiers. Elle porte alors généralement sur l'acquisition de qualifications génériques et peut fournir l'occasion de doter l'entreprise de nouvelles compétences individuelles. Elle peut également être organisée par l'entreprise elle-même, qui doit alors définir très précisément son contenu. La formation est ainsi un moyen de transmettre des connaissances, des savoir-faire ou des compétences individuelles spécifiques à la firme. Comme le soulignent Meschi et Métaix [1999], la formation contribue aux processus de codification et de diffusion du savoir dans l'entreprise. Elle peut aussi constituer un vecteur de diffusion de la « vision » portée par le management, des valeurs constitutives de la culture d'entreprise, et des procédures composant les routines de la firme.

La formation comme stratégie de reconfiguration des ressources humaines de l'entreprise comporte un certain nombre de limites. Outre son coût direct et indirect (un salarié en formation est soustrait à son poste de travail) et les délais de mise en œuvre, l'efficacité de la formation est contrainte par les limites de l'apprentissage individuel. Les compétences individuelles se développent selon une logique cumulative : ce qu'un individu est susceptible d'apprendre dépend de ce qu'il sait déjà. La formation est donc plutôt une stratégie d'adaptation mineure et graduelle des ressources humaines de l'entreprise. Une adaptation plus radicale impose souvent le renouvellement du personnel.

---

<sup>42</sup> Ingham [1994].

<sup>43</sup> Santos-Vijande et al. [2005].

<sup>44</sup> Hannan et Freeman [1984].

<sup>45</sup> Meschi et Métaix [1999, p. 116].

### 3.3 Qu'est-ce que la compétence marketing ?

La théorie de la firme fondée sur les ressources (resource-based view) s'installe progressivement dans le champ académique du management stratégique depuis les années 1980, mais vient enrichir le marketing depuis seulement quelques années. Un nombre très limité de recherches ont directement porté sur les ressources et sur les capacités marketing, notamment autour des travaux de Neil Morgan et Douglas Vorhies<sup>46</sup>. Cette réflexion sur la nature et sur les formes des compétences marketing bénéficie toutefois des travaux plus généraux sur « l'orientation marché » (market orientation) qui se développent considérablement depuis vingt ans<sup>47</sup>.

#### 3.3.1 De l'orientation marché<sup>48</sup>...

Désignée de prime abord comme « *la mise en œuvre du concept de marketing dans l'entreprise* », l'orientation marché se révèle, après un examen plus approfondi, comme une notion riche qui peut être envisagée dans deux acceptions complémentaires, l'une, comportementale et l'autre, culturelle. Quand l'orientation marché est envisagée comme un ensemble de comportements organisationnels, il s'agit de « *la production par l'organisation d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation (partage des informations entre les différents départements de l'entreprise), et la réaction de l'organisation à ces informations (actions menées en réponse à l'information produite et partagée)* »<sup>49</sup>. Quand l'orientation marché est envisagée comme une culture d'entreprise, il s'agit plus largement d'une « *culture organisationnelle qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients* »<sup>50</sup>. Pour Narver et Slater [1990], cette culture organisationnelle induit alors des comportements spécifiques de compréhension des attentes des clients et des actions des concurrents, ainsi que l'utilisation efficiente des ressources dont dispose l'organisation pour proposer une valeur supérieure aux clients. Dans cette deuxième optique de l'orientation marché, dite « culturelle », la coordination inter-fonctionnelle, entendue comme « *l'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise* », est un trait essentiel des organisations

---

<sup>46</sup> Voir notamment Morgan et al. [2003], Morgan, Slotegraaf et Vorhies [2009], Morgan, Vorhies et Masson [2009], Vorhies et Morgan [2005], Vorhies, Morgan et Autry [2009].

<sup>47</sup> Les recherches de Narver et Slater [1990] et de Kohli et Jaworski [1990] sont considérées comme les premières à porter explicitement sur le concept d'orientation marché. Le courant s'est tellement développé depuis vingt ans qu'il fait maintenant l'objet de méta-analyses (e.g., Kirca et al. [2005]) et de revues de la littérature (e.g., Gotteland et al. [2007]). A notre connaissance, c'est l'article de Day [1994] qui permet de relier explicitement l'orientation marché et la théorie des ressources et compétences, renforcé dans cet appel par des réflexions plus récentes. Ainsi, Foley et Fahy [2009] affirment que le concept d'orientation marché a trop longtemps été « orphelin », privé de racines théoriques fortes, et que l'envisager à travers la grille théorique des capacités permet notamment de formuler des recommandations plus pertinentes sur l'étape de mise en œuvre, qui est souvent ignorée par les recherches en marketing.

<sup>48</sup> Dans la littérature académique, le terme d'*orientation-client* fait référence soit à la partie « intelligence client » de l'orientation marché, soit à une orientation marché seulement réactive (customer-led orientation). Autrement dit, le terme d'*orientation-client* est plus étroit que celui d'*orientation marché*. Cependant, dans les milieux professionnels (presse, conseil...), il est plus fréquent de trouver ce terme d'*orientation-client*. Le terme d'*orientation marché*, en revanche, est peu utilisé. Dans ce document, pour simplifier, nous considérons les deux termes comme synonymes et les employons alternativement.

<sup>49</sup> Kohli et Jaworski [1990, p. 6, traduction par Gotteland et al. 2007].

<sup>50</sup> Narver et Slater [1990, p. 21, traduction par Gotteland et al. 2007].

« orientées marché ». On le voit, dans l'approche culturelle de l'orientation marché, la conception sous-jacente de l'entreprise est proche d'une conception de la firme comme un ensemble de ressources. Selon cette perspective, l'orientation marché est donc une capacité organisationnelle (plus qu'une capacité stratégique) permettant de mobiliser des ressources essentiellement informationnelles.

Dans le débat qui oppose les tenants de l'approche comportementale et ceux de l'approche culturelle, il a été avancé que « *si une orientation marché n'était qu'un ensemble d'activités complètement dissociées du système de croyances sous-jacent d'une organisation, alors, quelle que soit la culture de cette organisation, il serait facile d'implanter une orientation marché. Or, ce n'est pas ce que l'on observe* »<sup>51</sup>. Le poids de cet argument a été renforcé par plusieurs études empiriques, au premier rang desquelles celle de Homburg et Pflesser [2000], qui montre que ces deux acceptions s'articulent aisément dans le sens où la culture orientée marché détermine largement les comportements orientés marché. Les réflexions récentes sur la nature de l'orientation marché se penchent sur des extensions possibles, dans deux directions : la première consiste à intégrer une dimension technologique à l'orientation marché (capacité et volonté de l'entreprise d'acquérir un savoir-faire technologique et de l'utiliser dans le processus d'innovation<sup>52</sup>), et la seconde consiste à intégrer de nouvelles parties prenantes, en plus des clients (institutions de régulation, organisations en liaison étroite avec l'entreprise focale, en amont ou en aval, etc.)<sup>53</sup>.

La question se pose également de savoir dans quelle mesure l'orientation marché ne consiste pas seulement à réagir aux attentes exprimées par les clients. De façon assez évocatrice, les Anglo-Saxons parlent de stratégie *sense-and-respond* pour qualifier cette stratégie de réponse rapide aux attentes des clients, stratégie qui suppose bien souvent la mise en œuvre de compétences jusque-là non maîtrisées. La crainte d'une orientation marché purement réactive qui conduirait l'entreprise à « *subir la tyrannie du marché* » est présente chez les consultants comme chez les managers<sup>54</sup>. En parallèle d'une orientation réactive, l'entreprise se doit donc de mettre en œuvre une orientation proactive visant à « *découvrir et à travailler à la satisfaction des besoins latents des clients, afin d'anticiper leurs comportements à plus long terme* »<sup>55</sup>. La mise en œuvre de méthodes de recueil d'information alternatives, souvent qualitatives<sup>56</sup> et qui mettent en jeu des compétences analytiques sophistiquées, permet de dépasser les limites des méthodes quantitatives classiques qui sont généralement associées, à l'instar des enquêtes, à une orientation marché réactive. De très nombreuses recherches montrent que les entreprises orientées marché atteignent des

---

<sup>51</sup> Narver et Slater [1998, p. 235, traduction par Gotteland et al. 2007].

<sup>52</sup> Voss et Voss [2000].

<sup>53</sup> Voir notamment Maignan et Ferrell [2004] ou Lambin et Chumpitaz-Caceres [2006].

<sup>54</sup> Hamel et Prahalad [1994].

<sup>55</sup> Gotteland, Haon et Gauthier [2007].

<sup>56</sup> Il s'agit de méthodes comme l'observation participante ou filmée, les récits de vie, la netnographie, l'analyse des réclamations, etc. (Dion [2008]).

performances supérieures à celles qui le sont moins ou qui le sont peu<sup>57</sup>. Cependant, l'effet de l'orientation marché sur la performance est rarement direct ; il se joue via des mécanismes dit « médiateurs », comme l' « innovativité ». Autrement dit, c'est le couplage d'une orientation marché et d'une capacité à innover qui permet d'améliorer significativement la performance<sup>58</sup>. Par ailleurs, l'orientation marché joue plus ou moins sur la performance, selon le contexte dans lequel l'organisation évolue, comme le degré d'intensité concurrentielle ou de turbulence. Ainsi, par exemple, l'orientation marché influence davantage la performance dans les environnements où les marchés évoluent rapidement<sup>59</sup>.

L'orientation marché ayant surtout été étudiée auprès d'entreprises industrielles, il semble nécessaire d'enrichir cette notion pour des secteurs où l'expérience client est plus complexe, comme celui du commerce (l'expérience d'achat est composée de multiples lieux, produits et services<sup>60</sup>). A la question des spécificités de l'orientation marché des entreprises de distribution, on peut donner au moins trois éclairages. Tout d'abord, le commerce étant par essence local, il est nécessaire de prendre en compte les spécificités géographiques de chaque zone de chalandise desservie afin d'ajuster l'offre. Ensuite, l'assortiment offert étant l'un des principaux facteurs de choix d'une enseigne (avec la proximité), une vision renouvelée et élargie de l'orientation marché se doit d'intégrer les relations avec les fournisseurs. Pour finir, les entreprises de distribution fonctionnant généralement en réseau, il est également essentiel de distinguer l'orientation marché au niveau national et au niveau local. Considérant ces multiples spécificités, l'orientation marché peut être identifiée à trois niveaux de l'organisation<sup>61</sup>:

- *L'orientation marché des points de vente où l'enjeu consiste à s'adapter aux conditions locales (store development process)*. Ces adaptations peuvent porter sur l'organisation de l'espace, l'assortiment, les services offerts, les animations en magasin, le traitement des réclamations client, la collecte de données locales. Les modes de management déterminent largement la place effective du client dans l'orientation du point de vente (modes de rémunération, modalités de communication des informations sur le marché et sur les actions marketing, actions de formation...). L'orientation marché est également influencée par les interactions entre le niveau régional (voire central) et le niveau local (capacité du central à informer le local des orientations stratégiques de l'enseigne, remontée d'informations du local vers le central, etc.).
- *L'orientation marché de la centrale d'achat qui porte essentiellement sur les produits proposés en magasin (category development process)*. Ce niveau intermédiaire renvoie aux modalités de collaboration entre le distributeur et ses fournisseurs autour des marques

---

<sup>57</sup> On peut difficilement imaginer que, sur le moyen terme, une entreprise exposée à la concurrence ne soit pas du tout orientée marché.

<sup>58</sup> Dutta et al. [1999], Menguc et Auh [2006].

<sup>59</sup> Kirca et al. [2005].

<sup>60</sup> McGoldrick [2002].

<sup>61</sup> Cette analyse est issue d'une étude qualitative récente menée dans plusieurs pays européens (Italie, Royaume-Uni et Suède) par Elg [2007] auprès de trois distributeurs.

propres (appel d'offres sur la base de spécifications ou collaboration avec un partenaire de référence, par exemple), mais surtout à l'utilisation d'information de marché pour guider les processus de sélection, de négociation et d'achat.

- *L'orientation marché de l'enseigne qui renvoie à des questions de concept et de marques (store concept and brand development process)*. A ce niveau « corporate », la question est de savoir dans quelles directions évolue le positionnement stratégique de l'ensemble. Plus concrètement, les questions posées concernent le développement éventuel d'une stratégie multi-format, l'évolution du (ou des) concept(s), l'identité de la marque-enseigne, etc. Les enjeux d'orientation marché se portent sur les capacités de l'enseigne à intégrer les évolutions sociologiques et technologiques, et sur son aptitude à comprendre les mouvements concurrentiels.

### 3.3.2 ...aux compétences marketing

Seules quelques recherches – tout au plus une dizaine – portent sur la notion de compétence dans le domaine fonctionnel du marketing. La littérature n'offre pas une vue stabilisée et unifiée de cette notion. Une tentative de synthèse des travaux actuels laisse cependant apparaître cinq registres de compétences complémentaires :

- *L'intelligence du marché (market intelligence, ou market sensing dans une optique plus stratégique)*. Cette compétence fait écho aux deux premiers comportements organisationnels propres à l'orientation marché, c'est-à-dire la production et la diffusion d'informations sur les consommateurs, sur les clients mais aussi sur les concurrents et plus généralement sur l'ensemble des parties prenantes concernées de près ou de loin par les enjeux de commercialisation (prescripteurs, revendeurs, distributeurs, agents...) <sup>62</sup>. L'intelligence du marché consiste essentiellement à mettre en œuvre une démarche systématique d'études marketing qualitatives et quantitatives (étude sur les usages et les attitudes des consommateurs, étude de satisfaction, étude sur les prix des concurrents et sur les points forts / faibles de leurs offres, etc.). Les informations issues de méthodes informelles ne doivent pas être sous-estimées au profit des seules méthodes formelles, et la dimension prospective ne doit pas être délaissée. La diffusion dans l'organisation des informations collectées est aussi importante que la collecte elle-même. Cette diffusion est réalisée par de multiples canaux et doit adopter des formats compatibles avec les ressources, les capacités d'absorption et les modalités de travail des destinataires.
- *La coordination inter-fonctionnelle (interfunctional coordination) et la réactivité (market responsiveness)*. Cette compétence renvoie à la capacité de l'organisation à partager des ressources entre les différentes unités, notamment les informations relatives aux clients et aux concurrents, et à orienter l'ensemble des politiques de l'organisation en fonction de ces informations. La réactivité suppose plus précisément que l'entreprise s'adapte dans les meilleurs délais aux informations du marché, grâce notamment à une remontée

---

<sup>62</sup> Une recherche récente montre l'intérêt de mesurer l'orientation « consommateur » distinctement de l'orientation « client » (Coley, Mentzer et Cooper [2010]). Il s'agirait donc d'une nouvelle composante de l'orientation marché, au sens de Narver et Slater [1990].

d'informations réalisée par les collaborateurs (comme la force de vente) et sur la base de processus institutionnalisés (comme le traitement systématique des réclamations).

- *Le management du mix marketing.* Il s'agit de compétences fonctionnelles liées à la mise en œuvre des différentes facettes du mix marketing<sup>63</sup>, le cœur du marketing management classique, qui consiste à élaborer une offre de produits / services attractive aux yeux des consommateurs potentiels (*product capabilities*), 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 (*pricing capabilities*)<sup>64</sup>, à développer une politique de communication permettant de générer une préférence pour l'offre et aider à déclencher effectivement l'achat (*communication capabilities*), 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 (*marketing channel capabilities*), et à ce que les transactions se réalisent effectivement sans sacrifier les marges (*selling capabilities*)<sup>65</sup>. Le développement des politiques de marketing dans l'ensemble des domaines du mix requiert un mélange de rigueur et de créativité, d'écoute du marché et de capacité à prendre des risques.
- *Le management stratégique des marques (brand management) et des clients (customer management).* Au-delà du marketing management classique évoqué ci-dessus, des compétences marketing plus larges doivent être développées pour exploiter et faire fructifier les deux grands actifs dont disposent aujourd'hui les organisations, c'est-à-dire les marques (*brand equity*) et les clients (*customer equity*). Il ne s'agit donc pas seulement de gérer un portefeuille de produits, mais de gérer dans la durée un capital de marques et un capital clients. La dimension transversale de ces enjeux – dans le sens où une même marque est susceptible d'être apposée sur un grand nombre de produits, et un client est susceptible d'acheter plusieurs produits de la même entreprise – 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<sup>66</sup>. Les compétences relationnelles

---

<sup>63</sup> 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...).

<sup>64</sup> Dutta et al. [2003] montrent par exemple que la capacité à fixer les prix repose sur trois étapes d'un processus (analyse des prix des concurrents, élaboration d'une stratégie de pricing, transformation de cette stratégie en prix effectifs) mettant en œuvre de nombreuses routines (définition de produits équivalents sur le plan fonctionnel, suivi régulier du prix des produits concurrents, résolution des conflits qui surviennent à l'occasion d'arbitrages internes, etc.). Ces routines sont activées par des capacités spécifiques comme le savoir-faire sur les produits, la remontée d'informations en provenance de la force de vente, le traitement statistique et économétrique des données, l'analyse de la sensibilité des consommateurs aux prix, etc.

<sup>65</sup> La tendance actuelle consiste à coupler plus fortement les actions de communication et les actions de commercialisation autour des points de contact (*touch points*), terme utilisé pour désigner les canaux hybrides les plus pertinents pour chaque produit / service (point de vente, centre de contact, catalogue, consumer magazine, bannière sur le Web, etc.).

<sup>66</sup> La seule recherche qui porte conjointement sur les compétences en matière de management des marques et des clients tend malheureusement à confondre les compétences et les résultats [Morgan, Slotegraaf et Vorhies, 2009]. Que dire des « compétences » mesurées comme « maintenir une image de marque forte » ou « améliorer la qualité de la relation avec les clients les plus importants » ?

(*customer linking* et *channel bonding*<sup>67</sup>) sont souvent jugées comme essentielles dans tous types d'organisation, ce qui n'est pas le cas des compétences liées à la gestion des marques car, dans de nombreux secteurs, cet enjeu n'est pas primordial. Les compétences spécifiques au management des clients renvoient plus précisément à la capacité à traiter les commandes et répondre aux attentes des clients, permettre au personnel en contact de prendre en charge les clients, instaurer un dialogue continu mobilisant l'ensemble des canaux, différencier les actions tactiques selon le profil des clients, développer le flux d'activité avec les clients actuels (posture proactive de recommandation, mise en œuvre de programmes relationnels), utiliser la base des clients actuels pour identifier des prospects et recruter de nouveaux clients, mesurer régulièrement la satisfaction des clients, etc. Les capacités analytiques sont particulièrement utiles pour extraire des connaissances pertinentes des immenses bases de données issues notamment des programmes de fidélité.

- *La planification stratégique (strategic marketing planning), le déploiement (marketing implementation) et le contrôle (marketing control)*. Les activités marketing sont réalisées dans un cadre stratégique élaboré en amont et qui désigne notamment les couples produits / marchés qui seront couverts par l'organisation, ainsi que les cibles stratégiques<sup>68</sup>. Le marketing stratégique recouvre aussi les grands choix d'objectifs (croissance et rentabilité, ventes et part de marché, notoriété et image...), de modèles économiques (notamment quelle valeur l'entreprise se propose de créer et comment elle va s'y prendre pour le faire), de modalités organisationnelles et de partenariats. La capacité à fixer des objectifs clairs et à formuler des stratégies créatives est considérée par les experts comme essentielle. Le marketing ne se résume naturellement pas aux activités de conception des diverses stratégies et politiques évoquées ci-dessus, mais recouvre également la réalisation des divers projets envisagés (comme un changement de charte graphique ou le lancement d'une nouvelle offre) et l'exécution des processus associés à ces diverses politiques (comme l'achat quotidien de mots clés pour créer du trafic sur un site web ou la visite régulière de prescripteurs pour leur présenter les offres de l'entreprise). Ces aspects renvoient à la notion de déploiement, sachant que bien souvent les projets et les processus ne sont pas réalisés ou exécutés par des collaborateurs rattachés au service marketing<sup>69</sup>. L'adhésion des collaborateurs opérationnels à ces politiques et leur mise en œuvre effective par ceux-ci sont naturellement un enjeu crucial. En prolongement, les questions de contrôle sont primordiales. Il va de soi que la mise en œuvre du processus de contrôle n'est pas le fait exclusif des responsables marketing (d'autres fonctions dans

---

<sup>67</sup> Day [1994].

<sup>68</sup> Le ciblage tactique – quelle offre présenter à quel client à quel moment ? – renvoie plutôt à la capacité de l'entreprise à gérer ses clients. Cette capacité s'appuie souvent sur une application informatique (CRM : Customer Relationship Management). Elle est parfois automatisée (EMA : Enterprise Marketing Automation).

<sup>69</sup> Les projets sont souvent réalisés par des prestataires, alors que les processus sont plus souvent exécutés par l'entreprise. Ces derniers peuvent toutefois être externalisés à des prestataires, qui tendent à venir des partenaires dans la mesure où la réalisation de processus « sans couture » nécessite une étroite collaboration entre l'entreprise et son prestataire.

l'entreprise ont précisément cette mission), mais la capacité de l'équipe marketing à s'approprier les outils de pilotage, voire même à les définir en partie, est une compétence essentielle permettant précisément d'enclencher progressivement un apprentissage organisationnel. L'allocation efficiente des budgets marketing est assurément l'une des compétences les plus importantes. Son investigation reste malheureusement assez complexe car fortement empreinte de subjectivité, en l'absence de systèmes de simulation assez robustes. En effet, comment prouver que telle décision est efficiente, si l'on ne peut pas montrer que telle autre l'aurait été moins, ou plus ? La capacité à exécuter les plans marketing est également déterminante. La vitesse et la qualité de l'exécution peuvent être analysées plus aisément que l'efficacité de l'allocation des ressources, mais requièrent toutefois des capacités analytiques qui dépassent bien souvent les organisations, ou qui demandent de tels investissements que les audits approfondis sont finalement rares.

Ces cinq registres de compétences marketing ne doivent pas être envisagés comme des niveaux de sophistication croissante ou comme les étapes d'un processus séquentiel. Il s'agit de cinq registres qui se répondent, interagissent et se cumulent pour former « une » compétence marketing globale. Les rares études menées à ce jour tendent à montrer que les facettes sont empiriquement distinctes (validité discriminante) mais convergent sur le plan empirique (forte corrélation entre les facettes, voire regroupement sur un seul facteur de second ordre)<sup>70</sup>. Observons toutefois qu'aucune étude empirique ne traite de l'ensemble des cinq registres qui ont été présentés ci-dessus. La plupart portent sur les deux premiers registres (concept d'orientation marché), certaines envisagent les compétences liées au management du mix et à la planification, d'autres résument les compétences marketing à la capacité de planification et de déploiement. Aucune ne traite des capacités qui renvoient précisément au pilotage des actions marketing<sup>71</sup>.

La compétence marketing de l'entreprise est dépendante de capacités transversales. L'aptitude à maîtriser les enjeux liés aux systèmes d'information et, plus généralement, à l'économie numérique et au e-business est aujourd'hui une capacité transversale qui interroge l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Dans le domaine fonctionnel du marketing, la « digitalisation » des activités est devenue incontournable sur la plupart des marchés et auprès de la plupart des clients. À titre d'exemple, au Royaume-Uni, en 2010, le web est devenu le premier média, devant la télévision (ce qui n'est pas encore le cas aux États-Unis). Le marketing digital impacte fortement les façons de communiquer (tant les marques que les offres), mais transforme aussi les façons de collecter des informations auprès des clients, de dialoguer avec eux, de construire des relations dans la durée, etc. Concrètement, les hommes de marketing sont impliqués dans le choix des technologies – dans la mesure où ils représentent des « métiers » –, leur diffusion et leur assimilation effective dans les processus quotidiens de l'organisation.

Une autre capacité transversale est liée au développement des réseaux et des relations, qu'il s'agisse de réseaux d'affaires en B2B, de partenariats, de relations avec les fournisseurs, les

---

<sup>70</sup> Par exemple, Vorhies et Morgan [2005] ou Morgan, Vorhies et Masson [2009].

<sup>71</sup> Cette facette constitue une proposition de notre part, issue de plusieurs expériences pratiques et d'une analyse des entretiens d'experts et de managers de la distribution (voir plus bas).

distributeurs ou les clients. L'approche relationnelle du marketing s'est considérablement développée depuis une quinzaine d'années, en amont ou en aval de l'organisation, ce qui suppose un changement de posture assez radical. La « coopération » est valorisée plutôt que la concurrence, les prestataires deviennent des partenaires, les relations remplacent les simples transactions. La crise actuelle pourrait remettre en cause ces comportements coopératifs, mais il semble toutefois que cette coopération multiforme avec les parties prenantes permette aussi de stabiliser l'organisation, ce qui n'est pas le moindre de ses bénéfices. La capacité à développer les relations n'est pas éloignée d'une capacité plus générale à connecter les systèmes et les gens, notamment la R&D et le marketing<sup>72</sup>. On retrouve cette préoccupation dans la dimension « coordination interfonctionnelle » de l'orientation marché. On la retrouve sur un plan plus technique avec l'idée de « Communication Marketing Intégrée » (CMI) qui consiste à tenter d'optimiser les synergies entre canaux / médias, sans en privilégier aucun par principe, l'objectif à atteindre étant le seul point de mire. L'intégration pragmatique des moyens en vue d'atteindre un objectif commercial est une capacité qui doit être cultivée car de nombreux obstacles se dressent sur la route du marketing intégré (poids des investissements passés, représentations biaisées de l'efficacité des diverses techniques marketing, déficit d'outils et de procédures pour le pilotage opérationnel des campagnes multicanal, etc.).

La capacité à imiter ses concurrents (*imitation capability*) a été identifiée comme une compétence marketing intermédiaire, fortement liée à l'orientation marché<sup>73</sup>. Plus une entreprise est orientée marché, plus elle est susceptible d'imiter ses concurrents, ce qui conduit à une amélioration de sa performance<sup>74</sup>. Il ne s'agit donc pas seulement pour l'entreprise de développer sa capacité à innover, au sens où elle serait la première à mettre en œuvre tel processus ou à commercialiser telle offre. L'organisation doit également développer sa capacité à s'inspirer des bonnes pratiques en vigueur dans son environnement proche ou lointain. Concrètement, cela suppose de mettre en place une démarche d'étalonnage (*benchmarking*) des concurrents ou d'entreprises issues d'autres secteurs mais qui sont confrontées aux mêmes enjeux<sup>75</sup>. Le benchmarking peut également servir à étalonner des unités d'un même réseau<sup>76</sup>.

Pour finir, l'aptitude de l'organisation à développer ses compétences marketing – notamment en matière de planification et de pilotage – peut être considérée comme une capacité en elle-même<sup>77</sup>. Il s'agit d'une capacité dynamique d'ordre supérieur, qui est notamment activée quand les dirigeants perçoivent que leur environnement est plus concurrentiel<sup>78</sup>. Ce n'est donc pas tant les caractéristiques objectives de l'environnement qui encouragent l'entreprise à développer ses

---

<sup>72</sup> Une meilleure coordination des activités de recherche & développement avec les activités marketing conduit notamment à une amélioration de la performance (Dutta et al. [1999]).

<sup>73</sup> Dickson [1992].

<sup>74</sup> Olavarrieta et al. [2008].

<sup>75</sup> Brownlie [1999], Woodburn [1999], Ralston et al. [2001], Morgan et al. [2002], Vorhies et Morgan [2005].

<sup>76</sup> Voir Dutta et al. [1999] ou Akdeniz et al. [2010] pour une application à la distribution industrielle.

<sup>77</sup> Vorhies, Morgan et Autry [2009].

<sup>78</sup> O'Cass et Weerawardena [2010].

capacités que la perception d'une menace qui nécessite alors de mieux se préparer, et d'enclencher une démarche de montée en compétences. C'est précisément l'identification de telles menaces, liées au changement de régime de croissance sectoriel, qui a favorisé l'engagement des grandes entreprises de la distribution dans une dynamique de développement de leurs compétences marketing.

### 3.3.3 *Le rôle des ressources marketing*

Si quelques recherches montrent que la possession de ressources marketing influence positivement le rendement des investissements (avec un effet marginal décroissant)<sup>79</sup>, la littérature académique en marketing aborde peu la notion de ressources. Afin d'éclaircir cette notion, on peut distinguer les ressources tangibles des ressources intangibles, d'une part, et les ressources génériques des ressources uniques, d'autre part, ce qui permet de repérer quatre types de ressources :

- *Les ressources tangibles génériques.* En marketing, ce type de ressources peut naturellement renvoyer à tous les moyens financiers, physiques et humains mis à disposition des équipes marketing : budgets, espaces de travail et équipements bureautiques, logiciels, collaborateurs dédiés (totalement ou partiellement) à la fonction marketing.
- *Les ressources intangibles génériques.* Cela recouvre les informations ouvertes, gratuites ou non, que l'entreprise peut mobiliser. D'autres ressources peuvent être envisagées, comme les licences autorisant l'utilisation de marques (ou de personnages de marque), les certificats autorisant l'usage de labels.
- *Les ressources tangibles uniques.* Pour le marketing, ce type de ressources peut désigner les lieux commerciaux gérés par l'entreprise et la qualité de leur localisation, les réseaux commerciaux (distributeurs, revendeurs, agents commerciaux, force de vente dédiée), un panel *in house* de consommateurs et / ou de clients<sup>80</sup>, la base de clients installés<sup>81</sup>. Quelques collaborateurs peuvent ouvrir l'accès à des ressources intangibles (voire même détenir des capacités spécifiques) comme un réseau de relations, une expérience (du marketing et / ou du secteur) ou encore une créativité qui confère à l'entreprise un véritable avantage.
- *Les ressources intangibles uniques.* Ce type de ressources rassemble les bases de données construites au fil du temps, les systèmes d'information spécifiques à l'entreprise (développements spécifiques ou paramétrage d'applications standards), les méthodes d'analyse et de scoring développées par l'entreprise, les marques dont l'entreprise dispose

---

<sup>79</sup> Slotegraaf, Moorman et Inman [2003].

<sup>80</sup> Constitué au fil du temps, ce panel permet d'interroger de façon fiable, régulière et rapide, un échantillon permanent de clients ou de consommateurs.

<sup>81</sup> Il ne s'agit pas ici de la base de données des clients, mais du potentiel que représente le portefeuille de clients (développement de chiffre d'affaires additionnel, potentiel de recommandation auprès des proches...), et même l'équipement physique dont disposent les clients (à l'instar d'une « box » pour accéder à Internet).

d'un usage exclusif<sup>82</sup>. La réputation auprès des fournisseurs constitue également une ressource qui peut permettre de travailler avec les meilleurs prestataires et / ou de travailler de façon différente<sup>83</sup>.

Une ressource est généralement le reflet d'une performance passée, d'où le caractère parfois tautologique de l'approche par les ressources<sup>84</sup>. Pour sortir de cette boucle, il est essentiel de prendre en compte les aspects temporels (dans quelle mesure les ressources d'hier font en partie les performances d'aujourd'hui, qui font en partie les ressources de demain, etc.), et surtout de ne pas sous-estimer comment, de façon concrète, les ressources actuelles sont mobilisées pour atteindre une performance future (autrement dit, il ne faut pas ignorer comment les capacités interagissent avec les ressources)<sup>85</sup>.

Pour finir, observons que la plupart des ressources marketing sont des « ressources relationnelles intangibles » dans le sens où elles représentent « le résultat des relations entre l'organisation et ses parties prenantes, notamment les distributeurs et les clients »<sup>86</sup>.

o

o

o

Alternativement à la vision fonctionnelle du marketing développée ci-dessus, certains considèrent que le marketing est un ensemble de capacités qui infusent dans l'organisation pour venir consolider les trois grands processus « métier » que sont le développement de nouveaux produits / services, le management de la chaîne d'approvisionnement (*supply chain*) et le management de la relation client<sup>87</sup>. Cette vision transversale du marketing soulève des questions inédites, tant sur l'organisation de la fonction que sur la mesure de la performance. Ainsi, la performance du marketing ne devrait plus s'analyser en termes de ventes ou de part de marché,

---

<sup>82</sup> On analysera la valeur de la ressource à travers des notions comme l'image de la marque, sa puissance, son capital (associations fortes, uniques et positives). De nombreuses méthodologies sont aujourd'hui disponibles pour mesurer la valeur d'une marque (Keller, Fleck et Fontaine [2009] pour une introduction).

<sup>83</sup> Dans la mesure où le client est une référence, le prestataire peut s'en prévaloir à titre commercial ; il a tout intérêt à mieux servir son client, voire même à lui consentir des conditions financières particulières.

<sup>84</sup> Par exemple, dans la recherche de Moorman et Slotegraaf [1999], les ressources marketing sont mesurées par les parts de marché en début de période. Chez Dutta et al. [1999], les ressources sont mesurées par les investissements commerciaux et publicitaires passés. Le capital de la marque est « la » ressource la plus souvent utilisée pour capturer « les » ressources marketing (Capron et Hullan [1999], Slotegraaf et al., [2003], etc.).

<sup>85</sup> Ketchen et al. [2007]. Pour une application, voir la recherche de Chang et al. [2010] qui montre que la compétence marketing (mesurée par les capacités de planification et de déploiement) médiatise l'effet des systèmes de CRM sur la performance. Autrement dit, le système CRM améliore les capacités marketing qui, à leur tour, améliorent la performance.

<sup>86</sup> La notion de ressource relationnelle est utilisée dans la théorie de l'avantage de Hunt et Morgan [1995], et reprise par plusieurs auteurs comme Capron et Hullan [1999].

<sup>87</sup> Srivastava et al. [1999].

mais en termes d'impact sur les trois processus « métier » identifiés (efficacité et efficience) et en termes de valeur créée pour l'actionnaire (notamment le montant et la variabilité des cash flows). En ce qui concerne l'organisation, à l'extrême, les capacités marketing seraient entièrement encadrées dans ces processus, mais sans devoir nécessairement constituer une fonction spécifique. Toutefois, si la vision transversale du marketing doit assurément être encouragée, il est risqué de recommander un basculement complet de la vision fonctionnelle à la vision transversale. Une direction fonctionnelle doit garder un rôle d'orchestration des ressources et des compétences marketing dans l'organisation. Il est souhaitable d'envisager conjointement une direction du marketing forte dans une entreprise orientée marché où toutes les fonctions pensent « client ».

Si les entreprises orientées marché atteignent des performances supérieures à celles qui le sont moins, cela signifie que le marketing est une compétence foncière pour certains acteurs<sup>88</sup>. Mais comme la plupart des études sont réalisées dans l'industrie ou dans le B2B, la question se pose de savoir si les compétences marketing peuvent ou non devenir des compétences foncières (ou au moins distinctives) pour les entreprises de distribution. Quelles seraient alors les ressources uniques et les capacités spécifiques à partir desquelles ces compétences pourraient se développer ? Telles sont les questions centrales auxquelles nous allons tenter de répondre après avoir examiné comment les distributeurs se sont engagés dans le processus de développement d'une compétence marketing, et quels leviers ont été spécifiquement actionnés pour permettre cette montée en compétence.

---

<sup>88</sup> Kirca et al. [2005], Krasnikov [2008].

## 4 L'ENGAGEMENT DE LA DISTRIBUTION DANS LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT D'UNE COMPÉTENCE MARKETING

---

Notre hypothèse d'une montée en compétence des entreprises de la distribution en marketing avec l'entrée du secteur dans le régime de croissance intensive est confirmée, comme nous allons le montrer, par l'observation de l'évolution des structures et des comportements des grandes entreprises du secteur au cours des deux dernières décennies. Nous commencerons par repérer les facteurs qui ont favorisé l'engagement des distributeurs dans le processus d'acquisition de la compétence marketing. Nous examinerons ensuite comment cet engagement s'est inscrit progressivement dans les structures des entreprises et dans leurs pratiques.

### 4.1 Une conjonction de facteurs favorables

Les raisons évoquées aujourd'hui par les professionnels pour expliquer ce changement d'attitude à l'égard du marketing convergent autour d'un petit nombre de facteurs rattachés pour l'essentiel à la problématique du changement de régime de croissance sectoriel.

#### 4.1.1 *La saturation de la croissance et l'intensification de la concurrence*

Dès la fin des années 1980, la croissance des grandes entreprises de distribution sur le marché national commence à buter sur le niveau élevé des parts de marché et la densité de l'appareil commercial. Elles sont progressivement confrontées à la nécessité de s'inscrire dans une perspective de ralentissement durable de la croissance économique<sup>89</sup>. Dès lors, une partie de l'énergie des distributeurs se concentre sur l'exploitation intensive des derniers gisements de développement.

La course aux ouvertures à laquelle se livraient les enseignes, où la vitesse de déploiement primait, s'efface derrière des politiques d'expansion plus sélectives, beaucoup plus attentives aux potentiels commerciaux des territoires et qui réclament des informations et des outils d'aide à la décision de plus en plus sophistiqués (géomarketing). De même, à l'échelle des points de vente, il s'agit de construire des assortiments (au niveau des univers ou des catégories) qui tiennent compte du dynamisme effectif des ventes, de manière à pouvoir consacrer plus de surface à certaines catégories de produits ou à certaines références, celles qui bénéficient naturellement de la plus forte croissance. Là aussi, outils et informations sont nécessaires pour affiner les diagnostics et réagir rapidement aux fluctuations des marchés.

La croissance étant le moteur du discount, son ralentissement structurel est une invitation pour les entreprises à amender leur modèle économique. Initialement très tournées vers les achats, elles

---

<sup>89</sup> Les dépenses de consommation des ménages en produits manufacturés baissent même de 0,5% en 1993 [Source INSEE], ce qui constitue un choc important pour le secteur du commerce qui n'avait jamais connu de baisse depuis la Seconde Guerre mondiale. Observons que même en 2008-2010, les dépenses de consommation sont restées positives, ce qui souligne le caractère très exceptionnel de cette année 1993 et renforce l'hypothèse de son impact sur les acteurs.

doivent désormais consacrer plus d'efforts à la vente, ce qui les conduit à s'intéresser davantage aux clients.

La concurrence n'oppose plus le grand commerce, qui bénéficie des coûts associés à l'exploitation des effets de dimension, aux petits commerçants ; elle est de plus en plus un affrontement direct entre distributeurs qui activent les mêmes leviers de compétitivité. La vitesse de rotation des stocks n'est plus spontanément assurée par le différentiel de compétitivité-prix face au commerce traditionnel. La situation s'aggrave avec la percée du hard-discount et la rapidité avec laquelle il conquiert des parts de marchés pendant les années 1990, en particulier dans l'alimentaire. Les bases du modèle du discount sont ébranlées. L'intensification de la concurrence sur le terrain des prix, qui demeure le mode de concurrence dominant, risque de conduire à la dégradation rapide des conditions de rentabilité, alors même que s'accroît le besoin de renforcer les fonds propres en raison de l'augmentation des coûts de l'immobilier, du ralentissement des flux de trésorerie et des investissements consacrés aux développements internationaux.

Comment nourrir la compétitivité-prix de l'enseigne sans sacrifier la rentabilité ? Cette question s'impose comme une problématique centrale. La réponse passe par la mobilisation de nouveaux leviers de productivité permettant de prendre de vitesse les concurrents, notamment en matière d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement (minimisation des stocks tout en limitant le risque de rupture)... Elle passe aussi par la mise en œuvre d'une politique tarifaire plus subtile consistant à concentrer les efforts sur les catégories, les références, les segments de clientèle les plus bataillés, en assurant une péréquation avec les marges réalisées ailleurs.

L'intensification de la concurrence entre les enseignes de la grande distribution contribue également à faire évoluer les objectifs des politiques commerciales. Tout d'abord, puisqu'il devient de plus en plus difficile de conquérir de nouveaux clients, il convient à tout prix d'éviter l'évasion de sa clientèle vers la concurrence. L'objectif de fidélisation s'affirme progressivement. Ensuite, il s'agit de capter la préférence des consommateurs, par la mise en avant d'éléments de différenciation. Enfin, la problématique de conquête de parts de marché tend à reculer devant l'idée d'augmentation du « taux de nourriture » (ou « part de client »), c'est-à-dire l'augmentation du montant dépensé dans l'enseigne par ses clients. Pour cela, il faut déployer des dispositifs d'incitation pertinents par rapport aux attentes et diversifier l'offre afin de couvrir de nouvelles unités de besoin (nouvelles technologies, par exemple).

Les distributeurs ont en outre à faire face à l'évolution des stratégies de leurs fournisseurs. Ces derniers, engagés de plus longue date dans la mondialisation, comptent dans leurs rangs des leaders de leurs catégories disposant d'un très fort pouvoir de négociation, que les distributeurs sont incités à contrer (consolidation des achats) ou à contourner (développement des marques de distributeurs). Les industriels ont répondu à l'évolution des comportements de consommation par des stratégies d'offre de variété (extension des gammes), provoquant l'inflation des références recherchant un accès au marché (c'est-à-dire une présence dans les linéaires des distributeurs). Cette situation contraint les distributeurs à faire des choix, à opérer des sélections drastiques dans les gammes. Valoriser l'accès à la ressource rare que devient le linéaire est la pente naturelle que vont massivement suivre les distributeurs, par ailleurs enclins à accroître la surface de vente de leurs magasins. Mais la dégradation de la lisibilité des rayons que provoque la fuite en avant dans

l'exposition de la variété<sup>90</sup> constitue une incitation à réfléchir au développement d'une approche « marketing » de la définition du contenu des assortiments.

Dès lors, la montée en puissance du marketing aura pour double mission de contribuer aux gains de productivité dans le back office et d'établir les bases des nouvelles orientations de la politique commerciale.

#### *4.1.2 Les modifications du cadre réglementaire*

Le vote de la loi Galland en 1996 – supposée réguler les relations entre les distributeurs et leurs fournisseurs – intervient précisément au moment où les grandes entreprises de la distribution amorcent leur engagement dans le marketing. La loi Galland aura un effet paradoxal sur ce processus. Un effet mal anticipé de la loi a été de neutraliser la concurrence par les prix entre les enseignes. La réglementation a donc tempéré l'un des facteurs incitant les distributeurs à faire évoluer leur modèle. Plus encore, en recentrant le modèle de rentabilité sur la négociation avec les fournisseurs<sup>91</sup>, la loi Galland a eu pour effet de réduire les incitations à développer le marketing.

Mais, au travers de deux mécanismes, cette loi va aussi encourager le mouvement inverse. Tout d'abord en apportant un soutien significatif à la rentabilité des entreprises, créant un contexte favorable à l'alourdissement des frais de structure et à l'investissement dans les dispositifs techniques nécessaires à la mise en œuvre des nouvelles politiques de marketing. Ensuite, la loi Galland a accru la vulnérabilité des enseignes « traditionnelles » à la concurrence du hard-discount, l'approfondissement de l'écart de prix entre les produits de grandes marques et l'offre des hard-discounters favorisant l'évasion d'une part croissante de la clientèle. Ne pouvant rivaliser directement sur le terrain des prix, les distributeurs ont cherché la réplique dans d'autres directions : la mise en avant de gammes renouvelées de MDD, le marketing d'enseigne, la fidélisation et, surtout, les « nouveaux instruments promotionnels » visant à restituer indirectement aux clients une partie de la marge arrière, autant de voies qui réclament une montée en compétences en matière de marketing.

Paradoxalement, la réforme par étape de la loi Galland, à partir de 2005 jusqu'à la Loi de Modernisation de l'Économie de 2008 (LME), a fourni une nouvelle incitation à la montée en puissance du marketing dans la distribution. Cette réforme visait à restaurer les conditions d'une concurrence intense au sein du secteur de la distribution. La concurrence par les prix est de nouveau active, et la rentabilité des distributeurs revient à son niveau d'avant la loi Galland. Entre temps, le potentiel de croissance s'est encore amoindri, et le e-commerce est devenu pour certains sous-secteurs une source d'évasion significative. Les prix de l'immobilier commercial exercent une pression sur les marges. La réforme des délais de paiement contenue dans la LME pèse sur le besoin en fonds de roulement et relance la nécessité de renforcer les fonds propres. La recherche de la rentabilité ne peut plus rester concentrée sur les négociations avec les fournisseurs. D'autres leviers de rentabilité doivent être recherchés, davantage situés du côté de la vente. « *Il est devenu*

---

<sup>90</sup> Monet Fernandez [2007].

<sup>91</sup> Maximisation de la marge arrière que les modalités de calcul du seuil de revente à perte interdisaient de réinjecter dans les prix aux consommateurs.

*nécessaire de bien vendre, pas seulement de bien acheter* » (un directeur du marketing). Aux changements induits par la réforme progressive de la loi Galland s'ajoute la possibilité pour les distributeurs, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, de faire de la publicité à la télévision<sup>92</sup>. Ce média expressif réservé aux marques (plus qu'aux offres de prix) participe à la prise de conscience que les enseignes sont des marques dont le territoire d'expression et l'identité doivent s'affirmer. Les compétences en management des marques se développent, renforcées par l'émergence de marques propres aux partis pris plus affirmés.

#### *4.1.3 Les modèles étrangers*

La concurrence se renforce, avec le ralentissement de la croissance bien sûr, mais aussi avec l'accélération de l'ouverture internationale du secteur. Dans l'alimentaire, les enseignes de hard-discount allemandes, à partir de la fin des années 1980, conquièrent des parts de marché à un rythme inquiétant. Dans le non-alimentaire, après le choc d'Ikea dans l'ameublement, le succès d'enseignes étrangères comme Zara (arrivée en France en 1989) ou H&M (1998) témoigne de la menace et des opportunités que recèle une stratégie faisant davantage de place à la différenciation.

Les leaders mondiaux ne sont pas seulement perçus comme une menace ; ils sont érigés en modèle. La formidable croissance de Wal-Mart aux États-Unis suscite des velléités d'imitation d'autant plus fortes que le leader mondial s'internationalise à marche forcée et s'implante en Europe. Les observateurs attribuent une part importante de la réussite de Wal-Mart à la puissance de ses systèmes d'information qui, sur la base d'une connaissance très détaillée des ventes, contribue à une expertise dans l'optimisation des processus et l'ajustement fin des flux à la demande des clients. Au milieu des années 2000, c'est le britannique Tesco qui s'impose comme le nouveau modèle<sup>93</sup> ; on admire et tente d'imiter sa capacité à connaître avec précision ses clients et, sur cette base, à opérer des segmentations très fines qui contribuent à l'optimisation des assortiments, à la différenciation de l'enseigne et à la fidélisation de la clientèle. Le ciblage de ses opérations promotionnelles permet d'en réduire le nombre et d'en abaisser le coût. La connaissance fine des clients permet également à Tesco de s'étendre dans des catégories éloignées du métier historique de l'enseigne, notamment dans le non-alimentaire et les produits financiers, préparant le développement exemplaire de l'enseigne dans le commerce électronique<sup>94</sup>.

Ces modèles étrangers déclenchent un processus mimétique au cours duquel un nombre croissant de distributeurs se dotent des ressources nécessaires à l'exploitation de ces nouveaux leviers de performance.

---

<sup>92</sup> La télévision n'est pas le média privilégié des distributeurs, car il est devancé par les prospectus, la radio, la presse et la publicité extérieure. Il n'en reste pas moins que les investissements publicitaires en télévision, qui se montent tout de même à plusieurs dizaines de millions d'euros par an pour le secteur de la distribution, induisent un changement qualitatif quant à la façon de communiquer (nécessité de développer une identité de marque plus riche).

<sup>93</sup> De manière significative, le modèle Tesco fait la une du n°1892 de *LSA*, du 3 février 2005. Dès lors, on évoque de plus en plus la « tescoïsation » de la distribution française...

<sup>94</sup> Hunt et al. [2006].

#### 4.1.4 Les nouvelles technologies

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle à deux niveaux dans le processus d'engagement des entreprises de la distribution dans le marketing : au travers du développement du e-commerce et, plus généralement, en provoquant « l'électronisation » du commerce<sup>95</sup>.

Le e-commerce contribue au renforcement de la pression concurrentielle dans le commerce et à la contraction des perspectives de croissance pour les entreprises de distribution en magasin. Initialement cantonné à des volumes de vente modestes, la vitesse de développement du circuit lui confère progressivement une place significative dans le paysage commercial et organise une fuite d'activité non négligeable et croissante hors des magasins. Le e-commerce, qui représente grossièrement 3 ou 4% du chiffre d'affaires du commerce de détail en 2010, affiche une part de marché très inégale selon les secteurs : d'ores et déjà élevée dans l'électrodomestique, les produits culturels, voire l'habillement, elle demeure modeste dans l'alimentaire. De surcroît, alors que les « pure players » sont souvent leaders sur les marchés non-alimentaires, le e-commerce alimentaire est massivement entre les mains des groupes de la grande distribution, qui récupèrent ainsi sur le Net les clients perdus en magasin.

La concurrence du e-commerce (et plus encore l'anticipation de son renforcement dans les années à venir) est une puissante incitation pour les entreprises du commerce en magasin à réagir. Les deux modes de réaction privilégiés par les distributeurs les encouragent à renforcer leur engagement marketing. Le premier consiste à prendre position sur ce nouveau circuit. Les entreprises de distribution sont ainsi de plus en plus nombreuses à devenir « multicanal ». Elles ont alors à faire l'apprentissage de la vente en ligne<sup>96</sup>. Leur expérience de la vente en magasin est non entièrement transférable. Elles doivent donc, comme les pure players, bâtir un savoir-faire largement inédit qui les oblige à s'engager dans un apprentissage dont l'observation et l'analyse des comportements des consommateurs est une composante importante. En outre, le multicanal induit une réflexion sur la manière d'articuler la présence de l'enseigne en magasin et en ligne, en veillant à la cohérence de la politique tarifaire, voire en exploitant la complémentarité des circuits pour améliorer la prestation commerciale. Le multicanal est une puissante incitation à déplacer le centre de gravité de la politique commerciale du produit et du magasin vers le client.

Le second mode de réaction à la concurrence du e-commerce consiste à renforcer la compétitivité des magasins en misant sur ce qui fonde leur avantage comparatif par rapport au e-commerce. Notre enquête sur la vision du commerce en 2020<sup>97</sup> par les acteurs du secteur a clairement mis en évidence que cette contre-attaque des magasins est pensée comme devant passer en priorité par la mise en avant des dimensions relationnelles et expérientielles des points de vente, dimensions qui supposent la mobilisation de compétences marketing.

---

<sup>95</sup> Rallet [2010].

<sup>96</sup> Isaac et Volle [2011, 2<sup>e</sup> édition à paraître].

<sup>97</sup> Moati et al. [2010].

Plus généralement, les TIC exercent un fort impact sur les entreprises de distribution en transformant les conditions d'exercice du métier. Par leur diffusion au sein de chaque maillon de la chaîne de valeur, elles génèrent un processus d' « électronisation » du commerce<sup>98</sup>. Burke [2006] analyse ce processus autour de trois grandes vagues de changement technologique. La première, qui remonte à près de 30 ans (mais plus récemment dans certains secteurs comme le bricolage), correspond à la généralisation du code-barres apposé aux produits et à la constitution de systèmes d'information associés qui vont contribuer à une profonde révision de l'organisation logistique des distributeurs par le suivi en temps réel des ventes dans les points de vente et la mise en œuvre de nouveaux mécanismes de coordination entre les distributeurs et leurs fournisseurs. Sur le plan du marketing, les bases de données ainsi générées permettent une modélisation de l'activité commerciale, par exemple par l'estimation de l'élasticité de la demande par rapport aux prix et à l'activité promotionnelle.

La deuxième vague correspond à la mise en place de dispositifs techniques permettant de tracer les achats des clients identifiés individuellement au moyen de cartes de paiement privatives ou de cartes de fidélité. Ces données autorisent une meilleure compréhension des comportements d'achat débouchant sur des segmentations comportementales sur lesquelles s'appuient des actions marketing ciblées (promotions, marketing relationnel). Les dispositifs de « Customer Relationship Management » (CRM), qui apparaissent au début des années 1990, autorisent une « distribution de masse personnalisée », un « commerce de précision » opérant sur des marchés de masse. Sur la base de ces dispositifs, il ne s'agit plus seulement de fidéliser les clients, mais de concentrer l'effort de fidélisation sur les clients qui représentent le potentiel le plus important pour l'enseigne. Ce sont de grands distributeurs américains (Kmart, puis Wal-Mart) qui, les premiers, à la fin des années 1980, montent des « entrepôts de données » sur la base des remontées d'information en provenance des magasins. Les autres grands distributeurs leur emboîtent le pas à partir du milieu des années 1990<sup>99</sup>. La baisse du coût de ces nouveaux outils, ainsi que l'amélioration de leur puissance et de leur ergonomie, favorisent leur diffusion, notamment auprès des réseaux de distribution de taille modeste.

La troisième vague identifiée par Burke n'en est qu'à ses balbutiements. Elle consiste à implanter des dispositifs techniques permettant le traçage en temps réel des comportements des clients dans le point de vente, par la vidéo, l'usage de puces RFID, du GPS... Ces dispositifs seront à la base de la « gestion de l'expérience client » (CEM, pour *Customer Experience Management*). A ces trois vagues, il convient d'ajouter les conséquences de l'équipement des consommateurs en téléphone mobile connecté à Internet qui, depuis peu, commence à donner lieu à des applications dans le commerce, confortant le tournant relationnel et individualisé de la relation avec la clientèle, avant de devenir un dispositif de paiement et de débouché sur des applications de réalité augmentée<sup>100</sup>.

---

<sup>98</sup> Rallet [2005, 2010].

<sup>99</sup> « 11 Entrepôts de données : La bataille de l'information », *LSA*, 16 décembre 1999.

<sup>100</sup> Pour un point à date, voir Dauvers [2010].

#### 4.1.5 La diffusion de la rhétorique de l'orientation-client dans un contexte d'évolution des comportements de consommation

Plus généralement, l'engagement des distributeurs dans le marketing est favorisé par la rhétorique de l'orientation-client qui se diffuse progressivement dans l'ensemble de l'économie. Elle se propage dans la littérature managériale et les publications académiques à partir du début des années 1990<sup>101</sup>. Une analyse des publications du journal *Les Échos* montre que le nombre d'articles contenant le mot « client » est progressivement passé de 6 419 pour la période 1992-1994, à 18 959 pour 2008-2010. Il s'agit donc d'une augmentation annuelle d'environ 300% entre 1992 et 2010. Les ouvrages sur le sujet se multiplient depuis une quinzaine d'années. L'orientation-client est devenue un sujet d'enseignement dans les écoles de management et les universités, sur la base de manuels, ce qui prouve un fort degré d'institutionnalisation<sup>102</sup>. Sur le plan pratique, partie du B2B, l'orientation-client entre progressivement sur les marchés B2C.

Dans le B2C, l'incitation à l'orientation-client a été renforcée par la perception de changements profonds dans les attentes et les comportements des consommateurs. Les changements sociétaux intervenus au fil des décennies ont progressivement altéré le modèle de consommation de masse sur lequel s'était fondé le développement de la grande distribution discount. La poursuite du processus d'individualisation se traduit au plan de la consommation par la perte d'attrait pour les produits standardisés, et une forte appétence pour la variété permettant à chacun d'exprimer son individualité au travers de ses achats. Dans le même mouvement, apparaît un rejet croissant d'une relation commerciale déshumanisée et massivement descendante. Les consommateurs seraient de plus en plus demandeurs d'une relation personnalisée, dans laquelle ils seraient reconnus et traités comme des personnes singulières. Les clients veulent être traités comme des êtres humains et non comme des cibles.

L'élévation du niveau moyen de formation se combine à l'apparition de nouveaux dispositifs d'information offerts par les NTIC pour encourager l'adoption de comportements de consommation plus réflexifs, conduisant à un certain rééquilibrage de la relation commerciale. Les comportements de zapping, d'« achat malin », qui en résultent contribuent à la transformation des conditions de la concurrence sur le marché du commerce de détail. Au total, les distributeurs ressentent une pression croissante pour répondre aux « nouveaux comportements de consommation » en révisant la composition de leurs assortiments, la conception du point de vente, les politiques tarifaires et promotionnelles, la communication..., autant de voies qui mobilisent les compétences en marketing de l'entreprise et incitent à leur développement.

Les secteurs de la banque, du transport aérien et des télécommunications sont les premiers à s'engager de manière résolue dans un processus d'orientation-client et à faire un usage intensif des TIC pour fonder les bases d'un marketing relationnel personnalisé. À partir du milieu des années 1990, le discours sur « l'orientation-client » commence à se faire entendre dans le secteur de la

---

<sup>101</sup> Voir, par exemple, Lichtenthal et Wilson [1992].

<sup>102</sup> Peelen et al. [2009], pour un exemple français.

distribution<sup>103</sup>. Évoquant l'initiative prise par Casino de recruter 10 000 « clients-experts » en 1995 pour tester sa marque propre, Cédric Ducrocq (Dia Mart) indique que « à travers leurs marques propres et la gestion des relations avec la clientèle, les distributeurs sont en passe d'acquérir leur maturité marketing »<sup>104</sup>. La même année, Michel Demoustier, PDG de Kiabi, affirme que « la stratégie doit être impulsée par nos clients eux-mêmes »<sup>105</sup>. Au début des années 2000, certains se risquent à un premier bilan en matière d'orientation-client. « Nous sommes passés d'une logique produit à une logique client », déclare à LSA, en 2003, le directeur marketing et communication de Lapeyre<sup>106</sup>. Dans ce même numéro, Gérard Castrie, alors directeur du marketing client de Champion, souligne que « l'une des priorités est maintenant de faire aux consommateurs des offres ciblées les incitant à consommer plus ». Corrélativement, la fonction marketing s'étoffe dans les entreprises de la grande distribution, souvent dans le cadre d'une véritable direction dédiée, dont le responsable participe au comité exécutif de l'entreprise.

## 4.2 L'affirmation progressive de la fonction marketing dans les entreprises de la grande distribution

Pour maintenir leur avantage concurrentiel dans le contexte d'une profonde transformation du régime de croissance, aidées en cela par la conjonction de plusieurs facteurs externes, la plupart des entreprises de distribution se sont engagées dans la voie d'un développement progressif de leurs compétences marketing. Par ailleurs, afin de tirer pleinement parti des opportunités liées à la massification, nombreuses sont les entreprises de distribution qui ont davantage centralisé leur fonctionnement, permettant l'essor d'un marketing de groupe ou d'enseigne.

La plupart des experts rencontrés lors de cette étude considèrent que durant les deux dernières décennies, le marketing s'est progressivement affirmé dans les entreprises de distribution. Cela dit, cette progression n'a pas été linéaire : une accélération en début de période (du milieu des années 1990 au début des années 2000) a été suivie d'une consolidation (certains experts parlent même d'une régression entre 2002-2003 et 2009). Cette progression n'a pas non plus été homogène, identique d'une entreprise à l'autre : selon leur stratégie ou selon leur culture, certaines entreprises de distribution sont allées plus loin que d'autres dans la voie du marketing.

Avant d'investiguer ces deux points, nous discutons d'une représentation du marketing qui nous a été livrée par plusieurs experts, selon laquelle le client – et donc, le marketing – aurait toujours été au centre des préoccupations des distributeurs, depuis l'origine du commerce moderne. Nous

---

<sup>103</sup> Par exemple, Woolf [1999] et les propos tenus par Feargal Quinn, fondateur de SuperQuinn, distributeur irlandais de référence en matière de relation client : « Je suis convaincu que la fidélité ne peut être achetée. Vous pouvez "acheter" des clients sur le court terme, mais vous ne pouvez pas acheter des clients fidèles. La seule façon de construire la loyauté, c'est de la mériter – en allant à la rencontre des besoins des clients de façon plus efficace que n'importe qui d'autre. En revanche, là où les systèmes de fidélisation sont inestimables, c'est dans la récompense des clients, et cela constitue un moyen puissant pour les faire revenir toujours plus ».

<sup>104</sup> *Les Echos*, 10 octobre 1995.

<sup>105</sup> *Les Echos*, 13 juin 1995.

<sup>106</sup> *LSA*, 26 juin 2003.

présentons cette vision en préambule, pour mieux l'écarter. En effet, cette représentation du marketing nous semble plutôt ressortir du mythe.

#### *4.2.1 Le client est au centre des préoccupations depuis toujours..., un mythe ?*

Certains des experts interrogés nous ont affirmé que le client est au centre des préoccupations des entreprises de distribution depuis l'origine. S'il est clair que les inventeurs du commerce moderne ont répondu à une véritable attente des consommateurs, peut-on pour autant dire que les distributeurs ont le marketing au cœur depuis leur lointaine origine ? Certainement pas. Les experts affirment d'ailleurs que, jusqu'à une période récente, le terme était honni par de nombreux distributeurs<sup>107</sup>. L'inscription du marketing dans les organigrammes date bien souvent de la fin des années 1990 ; la fonction est récente, encore peu stabilisée, et sa légitimité est souvent remise en cause. Comment donc réconcilier ce paradoxe d'un marketing qui serait au centre du jeu, l'essence même d'une entreprise de distribution et qui, dans le même temps, serait fortement rejeté par les distributeurs ?

À l'issue de cette étude, notre position est la suivante. Au fond, peu importe de savoir si les grands inventeurs de la distribution moderne – les Leclerc, Defforey, Fournier, Mulliez... - étaient des hommes de commerce ou des hommes de marketing. En revanche, il est certain que ces premiers distributeurs répondaient à des attentes simples mais essentielles (des produits disponibles aux prix les plus bas). Mais aujourd'hui, les attentes des consommateurs se sont sophistiquées. Si ces attentes étaient « naturellement » alignées sur le modèle économique de la croissance extensive, si cette « alliance » entre les distributeurs et les consommateurs allait de soi pendant les cinquante dernières années, il n'en va plus de même aujourd'hui.

Dire que les premiers distributeurs faisaient du marketing sans le savoir n'est pas faux. Mais ce qui est parfaitement vrai, en revanche, c'est que le marketing des années 1950 n'a rien à voir avec le marketing des années 2010, dans le secteur de la distribution comme ailleurs<sup>108</sup>. Si l'on pouvait faire du marketing à temps partiel dans les petites structures des années 1950, cette activité occupe plusieurs personnes à plein temps dans les structures colossales des années 2000. Si au tournant de la Seconde Guerre mondiale (le premier centre Leclerc date de 1949), les distributeurs, proches du terrain, pouvaient se reposer sur l'observation et sur l'intuition, au tournant du 21<sup>ème</sup> siècle, il est nécessaire de mettre en œuvre des politiques commerciales sur la base d'outils, de systèmes d'information, de méthodes et de processus beaucoup plus formalisés.

Pour la direction générale, il est toujours indispensable d'avoir une vision. Mais cette vision est aujourd'hui étayée par un marketing plus rigoureux, parfois qualifié « d'intellectuel » dans sa version un peu péjorative, ou de « scientifique » dans une version sans doute un peu fantasmée.

L'idée que le marketing est au cœur des activités de distribution depuis l'origine nous semble donc relever du mythe. Il se trouve avant tout que le modèle économique, celui associé à la croissance

---

<sup>107</sup> Aujourd'hui, les distributeurs se revendiquent d'ailleurs plutôt comme des commerçants... et opposent encore le commerce au marketing (de façon étonnante car il va de soi que le marketing englobe l'ensemble des aspects de commercialisation, de vente et de relation avec les clients).

<sup>108</sup> Volle [2010].

extensive, rejoignait les préoccupations des consommateurs : plus de produits moins chers. Le marketing « scientifique » ne fait réellement son apparition dans les entreprises de distribution qu'à partir des années 1990.

Certains en viennent à regretter la disparition du « bon sens » dans le marketing, expression récurrente auprès de certains professionnels et experts. Le marketing « de siège », centralisé et déconnecté du terrain, est probablement responsable du manque de légitimité de la fonction marketing. Mais la problématique est aujourd'hui de savoir quels produits référencer parmi les 4 000 000 de références disponibles (sachant que l'assortiment d'un hypermarché est de 20 000 à 50 000 références) ; de savoir quelle quantité acheter pour tel magasin localisé dans telle zone et faisant face à telle concurrence... et de lui fixer un prix pertinent pour maximiser le chiffre d'affaires et la marge. Est-ce encore une simple question de bon sens ? N'est-il pas nécessaire de s'outiller pour prendre de telles décisions ? Les autres problématiques commerciales ne sont pas moins impactées par la complexité : de la tête de gondole au merchandising visuel, du prospectus au marketing digital<sup>109</sup>, du « bruit dans le Landerneau » aux réseaux sociaux, etc.

Le fameux « bon sens » est sans doute le meilleur guide... à condition de pouvoir en faire un usage valable. L'environnement a fortement changé durant les cinquante dernières années... et plus encore durant les dix dernières. Reconnaître que la détermination de quelques dirigeants visionnaires ne suffit plus pour être compétitif est aussi une question... de bon sens.

En novembre 2010, pour la première fois de son histoire, un magazine professionnel de référence éditait un supplément intitulé « *Le guide des bonnes pratiques du marketing* »<sup>110</sup>. D'après l'éditorial, l'objectif de ce guide est « *d'apporter la preuve par l'exemple que les pratiques évoluent, que les lignes bougent. Que demain, il faudra travailler autrement sous peine de sortir du jeu et des rayons, ou des centres commerciaux* »<sup>111</sup>.

La complexité des affaires au 21<sup>ème</sup> siècle impose assurément un changement de méthode, ce que nombre de distributeurs se sont d'ailleurs employés à faire, même si la montée en compétence marketing n'est pas linéaire, ni homogène.

#### 4.2.2 Une montée en compétence qui n'a pas été linéaire

La progression des compétences marketing dans les entreprises de distribution n'a pas été linéaire. Les années 1990 ont constitué une phase de forte montée en puissance, mais pour les experts que nous avons rencontrés, les années 2000 sont globalement considérées comme des années de stabilisation, voire de régression sur certains sujets et dans certaines enseignes. Pour certains

---

<sup>109</sup> En 1949, date de création du premier centre Leclerc, il y avait moins de 3 000 postes de télévision en France et il fallait plusieurs mois pour disposer d'une ligne téléphonique dans un foyer. En 2010, on compte plusieurs dizaines de chaînes sur la TV numérique, plusieurs 20 heures de vidéo sont déposées chaque minute sur YouTube, et chaque Français dispose peu ou prou d'un téléphone mobile personnel.

<sup>110</sup> LSA, novembre 2010.

<sup>111</sup> Pour Yves Puget, directeur de la rédaction de LSA et auteur de cet éditorial, « *Le marketing de masse a vécu. Il laisse place au marketing relationnel et personnalisé [...]. Le consommateur n'est plus l'aboutissement d'une chaîne. Il est placé au centre de toutes les préoccupations [...]. Il est grand temps aujourd'hui de se pencher sur le marketing de distribution. Car c'est lui qui, à n'en point douter, a le plus évolué ces derniers temps. Et ce n'est pas fini...* ».

experts, la montée en compétence marketing reprend son cours depuis seulement quelques années. Pour d'autres, la progression serait même bloquée.

- **Autour des années 1980**

Les doutes sur la capacité des distributeurs à répondre aux attentes des clients remontent probablement aux débuts des années 1980. En privilégiant un modèle économique centré sur la croissance extensive, les distributeurs avaient progressivement perdu leur préoccupation initiale pour le client. Comme l'indique Etienne Thil, directeur du marketing de Carrefour jusqu'en 1982, « nous avons plus pensé au profit qu'au consommateur. Il faut que le consommateur redevienne notre préoccupation numéro un »<sup>112</sup>. Mais la croissance étant toujours soutenue, le modèle de développement n'ayant aucune raison fondamentale de changer, la place du marketing restait modeste. La fonction marketing se bornait essentiellement à la communication et à l'analyse du potentiel des sites à des fins d'extension. Les deux cultures dominantes étaient celle de l'achat, en magasin ou en centrale, et celle de la vente. Ainsi que l'affirme l'un de nos experts, les compétences valorisées étaient essentiellement « le savoir-acheter, le flair, la réactivité et la capacité à oser ». Le marketing n'avait pas bonne presse. Plus explicite encore, un autre expert affirme que « les distributeurs sortaient leur révolver quand ils entendaient le mot marketing ».

- **De la fin des années 1980 à la fin des années 1990 : la montée en compétence**

De la fin des années 1980 à la fin des années 1990, la plupart des facteurs évoqués plus haut convergent pour donner un élan au développement de compétences marketing « centrales » dans la distribution. Comme le souligne l'un de nos experts, « le marketing est resté peu structurant, tant que la croissance était là. Le tournant est intervenu à la fin des années 1980, lorsque la conjoncture est devenue plus difficile, notamment du fait du développement du hard-discount. À partir de ce moment-là, il a fallu devenir plus malin ».

Le premier grand distributeur français à avoir été doté d'un directeur du marketing membre du comité exécutif est Casino, ce qui, pour l'un de nos experts, s'explique par « l'importance historique des marques propres chez Casino, et leur intérêt précoce pour la fidélisation ». Bien souvent, les directeurs du marketing nommés à cette période ne sont pas issus des rangs de la distribution, mais sont professeurs, consultants ou issus d'autres univers professionnels (études marketing, publicité...), comme Alain Thieffry (Carrefour, nommé en 1996), André Tordjman et Henry Mathias (Auchan, nommés en 1999), ou François Attali (Monoprix, nommé en 2001). Parlant d'Auchan, un journaliste écrit en 1999 : « ce double recrutement montre la volonté [de l'enseigne] de privilégier des hommes d'études, de réflexion et de stratégie. Un vrai tournant est sans doute en train de s'opérer dans le marketing du distributeur »<sup>113</sup>. Les directions marketing se structurent,

---

<sup>112</sup> Propos tenus par Etienne Thil au cours d'une réunion interne chez Carrefour à l'occasion du lancement des produits libres, cités par Soulabail [2010, p. 103].

<sup>113</sup> LSA, 25 février 1999. Le texte se poursuit de la façon suivante « Après la longue période d'intégration des Mammouth, qui a monopolisé l'énergie de toutes les troupes, l'enseigne va pouvoir enfin prendre un peu de recul et préparer un plan marketing offensif. Certes, le professionnalisme d'Auchan reste intact. Mais au cours de ces deux ou trois dernières années – en fait depuis le rachat des Docks de France –, Carrefour a eu tout le temps de prendre en la matière plusieurs longueurs d'avance sur son concurrent, le signe le plus manifeste de cet écart étant le succès de l'opération des « 35 ans », qui oblige tous les distributeurs à revoir leur copie ».

avec un regroupement de compétences jusque-là dispersées dans les organisations, doublé de recrutements. À titre d'exemple, la direction marketing d'Auchan passe de 15 à 140 personnes.

Pendant cette période, les distributeurs cultivent des compétences autour de l'articulation entre achat et vente (*category management*), permise notamment par la valorisation des données issues des codes-barres auprès des fournisseurs (à partir de 1992-1995)<sup>114</sup> et par le traitement de données géomarketing permettant un meilleur ajustement de l'offre aux conditions locales (à partir de 1994-1997). Historiquement, les fonctions d'achat et de vente étaient séparées, ce qui, pour l'un de nos experts, a longtemps constitué une « *aberration* » sur le plan marketing. Ainsi, « *des limites de ce mode d'organisation* [dans le sens où les achats pouvaient se révéler qualitativement et quantitativement inadaptés aux magasins] *sont nées des structures intermédiaires assurant l'interface entre les achats et la vente* ». À titre d'exemple, chez Carrefour France en 1996, le « marketing de l'offre » est rattaché à la direction « marchandises » et la fonction de « responsable de secteur » se développe autour de fonctions proches de l'actuel *category management* (le terme n'est pas encore employé à l'époque), comme la définition de la structure d'assortiment, le positionnement concurrentiel, le pricing, etc.

Des opérations d'envergure nationale sont montées. L'une des opérations de référence dans l'histoire contemporaine du secteur est celle de Carrefour en 1998 pour fêter les 35 ans de l'enseigne (« Un mois jamais vu en France »), avec une promotion par jour pendant un mois appuyée par un plan de communication dépassant l'équivalent de 35 millions d'euros<sup>115</sup>. Piquées au vif, les autres enseignes vont tenter de répliquer avec des opérations plus visibles et plus sophistiquées que celles menées habituellement, donnant au marketing de terrain (encore appelé « marketing opérationnel ») ses lettres de noblesse. Le marketing client se développe également pendant cette période, avec les premières applications du CRM (Customer Relationship Management) et le développement des NIP (Nouveaux Instruments Promotionnels), en grande partie alimentés par le recyclage des marges arrière. Les premières cartes de fidélité datent des années 1990, avec Système U (1996) et Champion (1998) pour les supermarchés. Si les cartes de paiement s'étaient déjà développées dans les hypermarchés, les cartes de fidélité sont arrivées un peu plus tardivement, avec Leclerc (2000), Auchan, Géant et Intermarché (2002), puis Carrefour (2004)<sup>116</sup>. Ayant lancé son Club Avantage en 1997, Casino peut être considéré comme un précurseur des démarches de fidélisation active. En 2003, une étude montre que sur 280 enseignes

---

<sup>114</sup> Les instituts d'études marketing comme A.C. Nielsen ou IRI-SECODIP (filiale commune d'IRI et de SOFRES) ont joué un rôle important à l'époque pour structurer cette nouvelle compétence d'observation des marchés. Si les panélistes achetaient les données aux distributeurs pour les revendre aux fournisseurs, bien vite les distributeurs ont souhaité pouvoir en disposer en retour afin de maîtriser ce nouveau levier de pression sur les fournisseurs. Il se passe actuellement la même chose avec les prestataires spécialisés en analyse de données client, comme MarketingScan (avec Auchan, Cora et Système U), Dunnhumby (avec Casino) ou Emnos (avec Carrefour).

<sup>115</sup> Le groupe a consacré l'équivalent de plus de 50 millions d'euros à cette opération, dont 35 à 40 millions pour l'achat d'espace (une somme colossale à peine envisageable aujourd'hui, sans même réactualiser les montants) : une page par jour dans 70 quotidiens, plus de 13 000 panneaux d'affichage pendant un mois, plus de 4 600 spots à la radio, 3 catalogues de 700 produits distribués à 18 millions d'exemplaires. En moyenne, chaque Français a vu la campagne plus de 9 fois, ce qui représente une intensité d'exposition considérable. En France, le chiffre d'affaires mensuel a progressé de 20%. Cette campagne a été relayée dans 17 pays.

<sup>116</sup> Le lancement de ces cartes avait été précédé par des actions ponctuelles pour riposter à Leclerc.

françaises, la moitié propose une carte de fidélité, le nombre de cartes en circulation étant estimé entre 60 et 80 millions<sup>117</sup>.

- **Des années 2002-2003 aux années 2008-2009 : le plateau**

Si les distributeurs sont assurément montés en compétence marketing pendant les années 1990, plusieurs facteurs commencent alors à jouer en sens inverse, autour de 2002-2003, et incitent les distributeurs à remettre les achats au cœur des préoccupations stratégiques. Les effets pervers du cadre réglementaire sont largement responsables de cette pause dans la montée en compétence marketing, avec ce que l'un de nos experts dénomme « *une distribution de rente* ». D'autres experts soulignent que le développement d'une culture centralisée « anglo-saxonne » avait cassé la dynamique humaine et marchande des distributeurs français<sup>118</sup>, et que des forces internes pesaient pour redonner de l'autonomie aux magasins et limiter le marketing centralisé. Pour illustrer cette perte de pertinence, l'un de nos experts affirme : « *Carrefour était un bon vendeur [avant les années 1990]. La construction des assortiments reposait sur une connaissance informelle des clients, car les acheteurs étaient proches du terrain. Avec la recherche de la massification et la centralisation, les gens de terrain ont cessé de négocier et d'acheter. L'idée était de les « libérer » pour qu'ils puissent mieux s'occuper de la vente. En fait de quoi, l'enseigne a clairement perdu en pertinence* ».

En 2003-2004, les tentatives menées par Auchan et par Carrefour pour descendre le marketing au niveau des magasins échouent. Dans le cas d'Auchan, il s'agissait de flanquer le directeur de magasin d'un directeur marketing-vente et d'un directeur approvisionnement-logistique. Le premier chapeautant des chefs de rayon devenus « chefs de marché » dévolus au commerce ; le second encadrant une équipe de responsables approvisionnement-logistique, centrés sur le réassort et sur l'optimisation des flux. Testée dans des petits hypermarchés, cette organisation a été abandonnée en phase d'expérimentation. Dans le cas de Carrefour, il s'agissait de raccourcir la ligne hiérarchique en supprimant la fonction de chef de secteur (les chefs de rayon, renommés « managers métier », passant alors sous l'autorité du directeur de magasin), et de créer en parallèle des fonctions transversales (ressources humaines, marketing, logistique...) avec une mission d'appui et de conseil auprès des managers métier. Avec le recul, ces modèles matriciels d'organisation ont été jugés comme trop éloignés du modèle hiérarchique historique. Cela dit, ces expériences ont enraciné la logique « client » dans les magasins, et le recentrage du chef de rayon sur ses équipes et sur le service. Elles ont fait prendre conscience de l'importance des fonctions d'appui (comme le passage de commandes), dont certaines ont été conservées, selon les

---

<sup>117</sup> Client Research [2003].

<sup>118</sup> A la fin des années 1980, la culture des entreprises de distribution « *n'était plus adaptée pour maîtriser la taille des entreprises, la complexité des métiers et les besoins d'optimisation de la productivité* » (propos tenus par Cédric Ducrocq, dans *LSA*, 9 janvier 2003). Afin de remédier à ces problèmes d'organisation, les distributeurs se sont alors tournés vers les distributeurs anglo-saxons pour chercher des outils et des méthodes. Mais comme l'indique C. Ducrocq, « *cela a généré une espèce de pensée unique qui a conduit à s'écarter des bases historiques du modèle latin au profit de la centralisation du management, la primauté des systèmes ou des process sur la dynamique humaine, en s'éloignant d'une culture très "commerce", très "volume", pour aller vers une culture de marketing beaucoup plus sophistiquée* ». S'il était nécessaire d'introduire plus de méthode, l'expert juge que « *la façon dont cela a été mis en œuvre, avec un certain manque de discernement* », conduit à une fragilisation des distributeurs français.

magasins. Comme l'indique un article de la presse professionnelle : « *Soulager le chef de rayon des impératifs du flux marchandises ne peut de toute façon qu'être bénéfique. De cette manière, il a l'esprit plus libre pour se recentrer sur sa principale mission : mettre le client au cœur de ses préoccupations* »<sup>119</sup>.

Il serait assurément abusif d'affirmer qu'il ne s'est rien passé de positif en matière de marketing pendant les années 2002-2009. Les distributeurs sont progressivement passés d'une logique presque exclusivement centrée sur le produit à une logique plus centrée sur le client. Ainsi, comme l'affirme l'un des experts interrogés pour cette étude, parlant d'une enseigne de supermarché, « *auparavant [avant 2005], le marketing était un marketing produit pris en charge par une direction "achat-marketing". Les consignes étaient transmises aux acheteurs sur la base des chiffres de vente. Ils écoutaient le marché. Aujourd'hui, nous écoutons le client* ».

- **La fin des années 2000 : la reprise de côte ?**

La fin des années 2000 se présente comme une phase d'incertitude quant à l'évolution de la place que doit tenir la fonction marketing dans les entreprises de distribution. Plusieurs des acteurs que nous avons rencontrés indiquent le faible ancrage du marketing dans le fonctionnement des entreprises et les difficultés qu'ils rencontrent pour conforter sa position. Outre l'importance déterminante des personnalités aux commandes, le flux et le reflux de la fonction marketing est dicté par les priorités de l'agenda stratégique, elles-mêmes dépendantes de la conjoncture.

La morosité de la conjoncture depuis au moins 2007, couplée aux effets de la réforme de la loi Galland, a remis la question de la compétitivité-prix au premier rang des priorités stratégiques de nombreux distributeurs. Or, la manière la plus simple de renforcer la compétitivité-prix sans pour autant sacrifier la rentabilité – ou en tout cas la mieux ancrée dans les routines des distributeurs – est de renforcer la pression sur les fournisseurs, d'autant que la Loi de Modernisation de l'Économie confère en la matière aux distributeurs de nouveaux leviers. Ce contexte permet aux directions « produits » de conforter leurs positions. La compression des coûts entre dans la même logique d'alimentation de la compétitivité-prix. Les frais généraux (dont une part importante des coûts du marketing), ceux dont le rendement n'est pas directement mesurable, sont les premiers visés. Dans le même mouvement, l'atonie des marchés renforce l'importance des magasins, où sont arrachées chaque jour les unités de chiffre d'affaires.

De manière plus générale, les problématiques de marketing sont entraînées dans un débat plus vaste, véritable serpent de mer de la distribution, qui concerne le bon équilibre à trouver entre la centralisation et la décentralisation de l'organisation. En tant que fonction exercée principalement au niveau central, la fonction marketing est renforcée dans les phases de centralisation, et tend à perdre de l'influence lorsque la tendance est à la décentralisation. Or, face à la conjoncture que nous venons de rappeler et aux performances enregistrées depuis plusieurs années par les réseaux

---

<sup>119</sup> *Linéaires*, 9 mars 2004.

indépendants – traditionnellement très décentralisés comme Système U et Leclerc –, la tendance actuelle est à la décentralisation<sup>120</sup>.

Pourtant, dans le même temps, la crise a rendu encore plus criante la nécessité d'essayer « autre chose », de tenter, d'expérimenter, d'oser, et elle revient désormais sur les agendas stratégiques des distributeurs.

Au sein de la fonction marketing, c'est le marketing opérationnel qui se trouve favorisé par ce contexte, au détriment du marketing stratégique. Actuellement, le travail sur les assortiments génère une forte demande d'expertise, l'enjeu étant d'élargir la couverture des unités de besoin en diminuant le nombre de références. Comme l'indique l'un de nos experts, parlant d'un acteur du commerce associé : « *les métiers interpellent le marketing, ce qui conduit à se poser de nouvelles questions* ». Dans cette entreprise, si la conviction reste que les achats devraient idéalement être gérés au niveau des magasins, les marchés se sont considérablement complexifiés et les compétences sur le terrain sont désormais insuffisantes pour prendre les décisions les plus pertinentes sans l'appui d'outils (assortiment, pricing, merchandising). Une demande d'appui qui émane du terrain ? Voilà une des meilleures preuves que la professionnalisation du marketing peut apporter de la valeur.

Au final, si la tendance globale au renforcement des compétences ne semble pas faire de doute, elle reste marquée par l'alternance de phases de flux et de reflux qui témoigne d'un processus de tâtonnement organisationnel, et révèle sans doute des tensions plus profondes quant à la nature même du modèle économique qu'il s'agit de suivre. Chez Carrefour, par exemple, le « marketing de l'offre » a été rattaché pendant deux ans à la direction du marketing avant d'être de nouveau rattaché à la direction « marchandises »<sup>121</sup>. Quelle est la stratégie sous-jacente à ces transformations : la différenciation (rattachement au marketing) ou la domination par les coûts (rattachement à la centrale) ?

- Une montée en compétence peu systématique

La croissance organique des entreprises de distribution, à laquelle s'ajoutent les nombreux rapprochements<sup>122</sup>, a renforcé la nécessité de remettre à plat les processus, dans des entreprises de plus en plus grandes. Mais le marketing a bien souvent été écarté d'une logique processuelle pour se concentrer sur l'élaboration de méthodologies transversales et la mise en œuvre de projets. Au fond, le développement des compétences marketing est rarement programmé dans la durée, puis mené par accumulation systématique de savoir-faire.

La fonction marketing se développe lorsque les dirigeants ont une fibre marketing et considèrent le développement de cette fonction comme une priorité stratégique. Mais la fonction s'enracine et se déploie véritablement dans la durée, à travers des processus et des routines organisationnelles,

---

<sup>120</sup> Voir, par exemple, la présentation de la récente conversion de Match par son directeur général, Patrick Bonislowski, dans *Linéaires*, n° 263, novembre 2010.

<sup>121</sup> Seul un pôle d'experts chargés de la doctrine du pricing et des préconisations d'assortiment reste rattaché à la direction marketing, sous la direction de Sylvie Joseph.

<sup>122</sup> Carrefour et Euromarché, Auchan et Docks de France, Carrefour et Promodès, Monoprix et Prisunic, Leclerc et Système U pour les achats, Casino et Franprix-Leader Price, etc.

lorsque la direction du marketing est entre les mains d'une personnalité qui bénéficie à la fois d'un fort soutien de sa direction générale et d'une légitimité auprès des opérationnels. Le poids du marketing dans l'entreprise – et son périmètre réel – découle donc étroitement des personnalités qui sont aux commandes, ce qui ne favorise pas un développement systématique des compétences. Ces dernières sont bien souvent liées à la présence d'un homme (de plus en plus fréquemment, une femme) dont les efforts pour inscrire les compétences marketing dans les routines organisationnelles ne sont pas toujours poursuivis après son départ.

Cela dit, si les managers vont et viennent, les procédures et les systèmes ont probablement une stabilité supérieure. Ainsi, la dimension de plus en plus technologique du marketing (notamment du marketing client) a permis une cristallisation progressive des compétences autour des outils relationnels. Il en va de même pour les outils de merchandising et de géomarketing qui, une fois mis en place, ont permis l'accumulation plus systématique des compétences.

L'incertitude actuelle sur l'avenir de la fonction marketing dans la distribution exacerbe le rôle des facteurs spécifiques à chaque entreprise qui, déjà dans le passé, ont fait de la montée en compétence marketing un mouvement non homogène entre les firmes du secteur, dans son intensité comme dans ses formes.

#### *4.2.3 Une montée en compétence qui n'a pas été homogène*

La montée en compétence marketing des entreprises de distribution entre 1990 et 2010 est attestée par la plupart des experts que nous avons interrogés. Cela dit, cette progression n'est pas homogène, dans la mesure où les groupes stratégiques se comportent différemment, de même que les entreprises à l'intérieur de chaque groupe, en fonction de leurs spécificités organisationnelles, notamment culturelles et capitalistiques.

D'une enseigne à l'autre, les différences se traduisent par des écarts de niveau, mais également par le fait que le marketing se développe par des voies diverses, voire opposées. Ce n'est donc pas seulement l'attitude qui diffère, mais également le sentier qui est suivi pour y accéder. Ainsi, à titre d'exemple, le marketing chez Casino est plutôt arrivé par les marques propres et par la fidélisation ; chez Carrefour, par le marketing de l'offre et le *category management*, avant de passer par le marketing de site puis le marketing d'enseigne ; chez Leclerc, le marketing client est le principal vecteur de développement, alors que chez Leroy Merlin, c'est plutôt le concept dès 1992-1993 (« macro-merchandising ») et la stratégie de marque, les études de sites, avant de passer aux achats, puis à la relation client et aux services. Pour l'ensemble des enseignes, le point de départ est la communication, mais les chemins suivis pour développer les compétences marketing autour de ce premier noyau de compétences sont aussi contrastés que les niveaux atteints.

- **La stratégie explique en partie la montée en compétence marketing...**

Lorsque l'on parle de « groupes stratégiques » dans le secteur du commerce, on peut distinguer les enseignes (ou les entreprises de distribution) selon plusieurs lignes de partage : les enseignes généralistes à dominante alimentaire et les enseignes de distribution non-alimentaire ; les enseignes qui cherchent à dominer le marché par une politique de bas prix et les enseignes qui

jouent la carte de la différenciation ; les enseignes qui s'adressent à un très large marché et celles qui ciblent volontairement un segment de clients plus restreint.

Les compétences marketing sont davantage développées dans les enseignes non-alimentaires qui jouent la carte de la différenciation en s'adressant à une cible limitée<sup>123</sup>. Ces enseignes développent des compétences stratégiques (élaboration du concept, identité de marque...) et des compétences opérationnelles avancées (merchandising visuel, programmes relationnels, services associés à la vente...). Dans ces enseignes, la fonction marketing est bien souvent assurée par la direction générale, appuyée par une direction de la communication. Plus les enseignes commercialisent des produits qui impliquent les consommateurs (notamment dans le non-alimentaire), plus elles développent une orientation marché forte<sup>124</sup>. Pour autant, les enseignes à dominante alimentaire qui jouent essentiellement la carte des prix bas en s'adressant à un public large ne sont pas dénuées de compétences marketing. Ces compétences se sont plus naturellement tournées vers la communication prospectus (optimisation géomarketing des zones de ciblage, par exemple), l'optimisation des assortiments (ajustement selon les zones de chalandise, diminution des ruptures...) et plus récemment, la gestion des programmes de fidélité (communication directe, ventes croisées...). On peut par ailleurs établir un certain parallèle entre le degré d'engagement dans le marketing et le positionnement stratégique des enseignes. Ainsi, les enseignes très polarisée sur le prix (en particulier dans le hard-discount) ont en grande partie échappé au processus de montée en compétence marketing, notamment pour ce qui est du marketing client<sup>125</sup>.

Les enseignes plus fortement impactées par le développement du commerce électronique sont également encouragées à développer leurs compétences marketing. Les questions sont nombreuses et doivent être traitées rapidement sous peine de déstabiliser l'ensemble : comment le magasin doit-il évoluer pour continuer de justifier les visites des clients ? Quelles offres et quels prix proposer dans chacun des canaux ? Comment organiser l'offre sur le web, comparativement au magasin ? On le voit, pour les distributeurs, les questions sont aussi nouvelles que stratégiques. Les enseignes les plus exposées à ces questions – soit parce que leur secteur bascule plus vite que les autres vers la vente en ligne, soit parce qu'elles y prennent une part très active – sont naturellement les plus enclines à développer leurs compétences marketing. De fait, à observer la stratégie multi-format d'Auchan (drive et web), on peut penser que les compétences marketing sont plus largement sollicitées dans cette enseigne que dans d'autres GSA.

A notre connaissance, l'étude de Elg [2007] est la seule qui tente de comprendre le lien entre la stratégie des distributeurs et leur orientation « marché ». Il montre notamment que les entreprises qui s'appuient fortement sur une marque propre et sur un concept homogène ne mettent pas l'accent sur les mêmes processus marketing que les autres entreprises de distribution. Mais la

---

<sup>123</sup> Le développement des compétences marketing est toutefois freiné par la taille (plus modeste) de ces enseignes, taille qui souvent ne permet pas de mettre en place des outils ambitieux. Les expertises marketing sont souvent externalisées.

<sup>124</sup> Tsiotsou et al. [2010].

<sup>125</sup> Cela dit, même là, le changement est en cours avec l'introduction de dispositifs de fidélisation chez les hard-discounteurs.

question reste largement ouverte de savoir pourquoi certains utilisent la puissance d'une marque ou la force d'un concept comme ressources, tandis que d'autres ne développent pas ces atouts.

Si la montée en compétence marketing s'explique en partie par les choix stratégiques, la culture de l'organisation joue également un rôle déterminant.

- ... mais la culture organisationnelle compte également pour beaucoup

Il est difficile de comprendre pourquoi les compétences marketing se développent dans certaines entreprises et moins dans d'autres. Par exemple, si l'on compare Leroy Merlin à Castorama – la première enseigne étant considérée comme une référence nationale par plusieurs de nos experts alors que la seconde ne se distingue pas significativement de l'ensemble des GSS –, on ne peut pas expliquer l'écart de compétences marketing par des conditions concurrentielles fondamentalement différentes ou par des structures radicalement opposées. Il faut bien en venir à des explications propres à l'entreprise, à sa culture et à son organisation. L'histoire et l'identité de l'entreprise de distribution conditionnent largement sa maturité marketing. C'est également ce qui ressort des entretiens que nous avons réalisés et de notre étude documentaire. Ainsi, l'un des experts interrogés pour cette étude nous indique que « *la conscience marketing était moins forte chez certains entrants tardifs, comme Promodès, issu du commerce de gros* ». Les dimensions organisationnelles et culturelles sont donc déterminantes.

Parlant de ces différences entre groupes de distribution, il est naturellement incontournable de souligner la spécificité des enseignes du commerce associé, relativement aux enseignes intégrées. L'implication des « adhérents » (Leclerc, Intermarché) ou des « associés » (Système U) dans le fonctionnement des structures régionales et centrales induit assurément une meilleure irrigation du marketing par le terrain et, en retour, une capacité supérieure à diffuser les pratiques de marketing dans l'organisation. Cela induit aussi des résistances spécifiques qui traduisent parfois un manque de compétence des adhérents sur les sujets les plus techniques, et une sur-implication dans les fonctions considérées comme les plus nobles (celles qui sont liées aux achats et à la négociation). Le fait que les clients internes du marketing soient des adhérents ou des associés modifie aussi l'argumentation nécessaire pour justifier le développement des compétences dans ce domaine. À titre d'exemple, l'un de nos experts évoque le développement des bases de données dans une enseigne du commerce associé : « *Pour convaincre les associés de participer au développement de la base de données, il a fallu leur démontrer que cet outil allait permettre d'accroître leur patrimoine à la revente, car c'est finalement ce qui les motive le plus* ». Un discours technique centré sur le chiffre d'affaires additionnel, discours dominant dans les enseignes intégrées, n'est pas forcément le plus pertinent dans les enseignes du commerce associé. L'idée que la connaissance client permet d'encapsuler un capital (au sens patrimonial du terme) est un argument qui fait écho dans certaines cultures organisationnelles et pas dans d'autres.

De même, par la nature même du contrat de franchise qui implique le transfert d'un savoir-faire, notamment marketing, du franchiseur vers les franchisés<sup>126</sup>, les enseignes exploitées en franchise,

---

<sup>126</sup> Allam [2011].

dès lors qu'elles dépassent une certaine taille, semblent particulièrement attachées au développement de leurs compétences en matière de marketing.

La nature des rapports avec les fournisseurs – assez liée à la culture « achat » du distributeur – joue un rôle d'amplification sur ses compétences marketing. En effet, ces rapports reflètent les compétences actuelles du distributeur (ceux qui sont les plus compétents, les plus orientés « marché », coopèrent plus volontiers avec leurs fournisseurs), mais ils déterminent aussi, au moins partiellement, ses compétences futures<sup>127</sup>. Ainsi, les entreprises de distribution qui coopèrent en raison de leur niveau actuel de compétences marketing bénéficient en retour des compétences marketing de leurs fournisseurs, ce qui permet de renforcer leurs compétences initiales. En d'autres termes, les entreprises de distribution qui ont pour habitude de mettre leurs fournisseurs sous une pression extrême ont peu de chance de voir leurs compétences enrichies.

À notre connaissance, l'étude de Harris et Piercy [1999] est la seule qui tente de comprendre les caractéristiques organisationnelles des distributeurs « orientés marché ». Les chercheurs, sur la base d'un échantillon de 107 distributeurs britanniques, montrent que trois groupes de niveau se distinguent. Le groupe qui présente le niveau d'orientation marché relatif le plus bas (ainsi qu'une performance économique plus faible que les autres) est caractérisé par une forte centralisation, une formalisation élevée, de faibles connections entre les fonctions et des mécanismes de coordination déficients. Dans ces organisations, le management est absorbé par des enjeux politiques et la résolution de conflits. Cette étude montre que les caractéristiques organisationnelles déterminent largement le degré d'orientation marché et que la centralisation n'est pas la panacée. C'est plutôt la coordination inter-fonctionnelle qui améliore la performance économique et le degré d'orientation marché.

o

o

o

Ainsi, durant ces vingt dernières années, on a vu, autant qu'un changement de niveau, une transformation de la nature même des compétences marketing : de l'achat vers la vente, du produit vers le client. Cela dit, la clé d'une performance commerciale durable ne réside pas dans le basculement des compétences d'une sphère à l'autre, des achats vers la vente, ou des produits vers les clients. Elle découle plutôt de l'aptitude de l'entreprise de distribution à combiner ces différentes compétences pour améliorer le service rendu par ses ressources, ce que nous appelons plus loin une « compétence architecturale ».

La performance attachée au développement des compétences marketing réside aussi dans la prise en compte des spécificités stratégiques et organisationnelles de l'entreprise. Les distributeurs qui peuvent se targuer d'avoir développé des compétences marketing y sont arrivés par des voies très

---

<sup>127</sup> Elg [2007].

différentes (programme de fidélité, *category management*, stratégie de marque, marketing de site...). Il n'existe pas de recette pour monter en compétence marketing, encore moins de trajectoire déterminée pour développer un marketing performant. Mais la progression est assurément contrainte par quelques dimensions fortes du contexte stratégique et quelques grands traits culturels de l'organisation.

Pour finir, observons que les aspects stratégiques et organisationnels ne doivent pas être appréhendés de façon disjointe, car une organisation est plus ou moins pertinente selon le contexte stratégique et, réciproquement, une même stratégie est plus ou moins pertinente selon les caractéristiques de l'organisation. La recherche de performance marketing passe donc par une adaptation de l'organisation marketing à la stratégie menée (notion anglo-saxonne de *fit*). Par exemple, une stratégie de conquête conduit à une meilleure performance quand les compétences marketing sont moins formalisées. En revanche, pour qu'une stratégie de défense soit performante, les compétences doivent être mieux formalisées<sup>128</sup>.

### 4.3 L'organisation actuelle de la fonction marketing dans les entreprises de distribution

La position de la direction du marketing dans l'organigramme des groupes de la grande distribution est aussi variable qu'instable. Cette variabilité peut être l'indice d'une certaine indécision quant au caractère plus ou moins stratégique du marketing pour l'entreprise. Elle est aussi certainement une incitation à distinguer la fonction marketing et les structures qui en ont la charge. Les composantes de la fonction marketing se trouvent réparties en plusieurs points de l'organisation, selon des modalités très variables d'une entreprise à l'autre, et au cours du temps pour une même entreprise. Elles se trouvent généralement concentrées autour de trois grands pôles : les achats, le marketing proprement dit (auquel nous rattachons la communication), et le commercial. La diffusion du *category management* parmi les entreprises de la distribution ajoute à la confusion quant à la localisation de la fonction marketing.

#### 4.3.1 La place des directions du marketing

- Les directions du marketing au niveau des groupes

Les groupes de distribution multi-format et internationalisés disposent quelquefois d'une direction du marketing à la tête du groupe. Elle consiste généralement en une équipe ramassée dont le rôle est assez circonscrit à l'harmonisation des méthodes et des outils, à l'exploitation des synergies, à la valorisation de la marque, à l'appui des démarches marketing des unités dépourvues de moyens propres, voire à l'harmonisation du marketing des enseignes et, le cas échéant, à la gestion du positionnement des produits internationaux. Cependant, la nécessaire adaptation du marketing à chaque contexte national (voire, à chaque format) réduit fortement le champ d'action d'une direction centrale.

---

<sup>128</sup> Vorhies et Morgan [2003].

Au gré des restructurations successives des organes de gouvernance du groupe Carrefour, la direction du marketing groupe apparaît explicitement, disparaît totalement, ou bien est intégrée à une grande direction commerciale et marketing. Depuis 2009, la direction exécutive du groupe comprend un directeur exécutif « développement commercial et marketing » (José Carlos Gonzalez-Hutardo) et le comité exécutif un directeur « marketing » (Patrick Rouvillois). Chez Auchan, la direction du marketing groupe est une structure très légère concentrée sur une mission d'animation. À la suite de la réorganisation opérée en 2009, le directeur du marketing groupe de Casino n'avait pas été remplacé. Un nouveau directeur vient d'être nommé en janvier 2011, avec un rattachement direct à Jean-Charles Naouri, le président du groupe. Il s'agit d'Alain Thaly, diplômé d'une école de commerce et ancien directeur marketing international des brasseries Carlsberg.

- **Les directions du marketing au niveau des pays et des formats**

Dans les groupes de distribution de taille plus modeste, ou bien au sein des unités « France » ou « Format » dans les grands groupes, la position de la direction du marketing est éminemment variable.

Certaines entreprises n'ont tout simplement pas de direction du marketing, les différentes composantes de la fonction étant réparties dans l'organisation, pour l'essentiel auprès des directions opérationnelles. Cette situation est courante dans les réseaux de distribution de taille modeste, par manque de moyens, mais aussi parce que la fonction marketing, rendue moins complexe par la taille du réseau et, le cas échéant, par un positionnement plus spécialisé, reste sous la responsabilité de la direction générale ou du directeur commercial, les aspects les plus techniques étant confiés à des partenaires extérieurs. Mais certaines grandes entreprises de distribution n'ont pas non plus de direction du marketing. C'est le cas notamment de Darty. Au milieu des années 2000, la direction du marketing de Castorama disparaît de l'organigramme.

A l'opposé de cette configuration « répartie », la direction du marketing peut aussi constituer une unité de premier niveau, rattachée directement à la direction générale de l'unité, et son directeur participer au comité exécutif. C'est notamment le cas chez Auchan ou Carrefour. D'autres enseignes ont opté pour une forme intermédiaire. Par exemple, depuis 2009, le groupe Casino comporte, sur le plan commercial, une direction générale hypermarchés et supermarchés (ainsi qu'une entité en charge des enseignes Franprix et Leader Price) qui abrite une direction du marketing, dont le responsable (Thierry Aouizerate) participe au comité de direction.

#### *4.3.2 Le périmètre fonctionnel des directions du marketing*

Chez certains distributeurs, la direction du marketing a la responsabilité de l'essentiel de la fonction, tout du moins d'un point de vue formel. Par exemple, la direction du marketing de la branche hypermarchés et supermarchés du groupe Casino cumule les responsabilités en matière de communication, de promotion, de tarification, d'études... Chez Carrefour, comme chez Auchan, la direction du marketing a en charge la gestion stratégique des produits à marque propre. Chez les grands distributeurs ayant opté pour une concentration de la fonction marketing au sein de la direction du marketing, cette dernière emploie environ une centaine de personnes.

Toutefois, en règle générale, le domaine d'intervention de la direction du marketing ne couvre pas l'intégralité de la fonction. Le socle minimum sur lequel se fondent les attributions des directions du marketing semble être le marketing client. Ce dernier recouvre, en général :

- les études<sup>129</sup> : étude de la clientèle et, plus généralement des consommateurs, à l'échelle nationale ou locale (à destination des responsables de magasin), voire veille concurrentielle et, moins systématiquement encore, étude du marché des différentes catégories de produits ;
- la fidélisation, généralement en collaboration avec la direction des systèmes d'information pour ce qui est de la gestion de bases de données, à la fois dans ses dimensions constitution et gestion du dispositif, exploitation des données, et conception et mise en œuvre d'opérations de marketing direct (émission de bons de réduction, de bons d'achat, diffusion de courriers postaux ou électroniques...) ;
- la communication (en partage avec le groupe pour la communication institutionnelle et le réseau pour la communication locale) : publicité, prospectus, grandes opérations commerciales... ;
- le service client : écoute des clients, collecte des réclamations, traitement et production des réponses ;
- de manière moins systématique, la participation à la définition générale des plans de merchandising qui doivent aider les magasins à confectionner et à implanter leurs assortiments.

C'est au plan du marketing de l'offre que la localisation du pôle de responsabilité est le plus variable : définition fine des assortiments et du merchandising, politique de tarification, promotions, valorisation des marques propres, études du marché des différents produits... Ces fonctions oscillent entre les achats (ou les directions « marchandises » ou « produits ») en amont, l'exploitation (la direction commerciale ou les directions régionales ou les magasins) en aval, et la direction du marketing entre les deux. Par exemple, en matière de merchandising, chez Auchan, la direction du marketing fournit une assistance à la définition des principes généraux (préconisations de réagencement), mais ce sont les responsables de magasin qui ont la charge de la définition fine de l'assortiment, avec validation de la direction régionale, sur la base des modèles prévus par la centrale d'achat. La responsabilité des marques propres est généralement confiée aux directions « marchandises » ou bien à une structure dédiée (la Scamark chez Leclerc ou S+ chez Sephora). La direction du marketing peut cependant être impliquée dans la définition des gammes et leur positionnement. Ainsi, c'est la direction du marketing de Carrefour qui a créé Carrefour Discount.

Enfin, la responsabilité du marketing stratégique oscille entre la direction marketing et la direction générale. Cette responsabilité recouvre essentiellement la définition du périmètre de l'enseigne, de la stratégie de marque (en termes d'identité, de territoire, de cible, de positionnement...), des transformations du concept commercial. Notons l'apparition en 2010, au sein du comité exécutif du

---

<sup>129</sup> Chez Leclerc, les études forment une entité à part, distincte du marketing. Dans d'autres enseignes, comme Darty, les études sont réalisées par chaque direction fonctionnelle (service, communication...).

groupe Carrefour, d'un « directeur exécutif en charge du centre de compétences 'formats et canaux' et de l'initiative 'réinventer l'hypermarché' » (Laurent Bendavid), extérieur à la direction du marketing.

L'étendue du champ d'intervention de la direction du marketing est également conditionnée par l'importance qui est donnée au *category management*.

#### 4.3.3 L'incidence du « *category management* » sur l'organisation marketing

Le *category management* a pour objectif l'optimisation de l'assortiment, des promotions, du merchandising et du lancement de nouveaux produits à partir d'une gestion intégrée de la chaîne de valeur à l'échelle des catégories, c'est-à-dire des regroupements de produits considérés comme cohérents du point de vue des consommateurs. Dans les entreprises de distribution ayant fait le choix d'introduire le *category management* dans leur organisation, la gestion de chaque catégorie est confiée à un « category manager ». Comme le précise Camman et Livolsi [2009, p. 153], « *la coordination aux différentes étapes du processus de gestion de la catégorie repose sur des échanges d'informations permanents entre niveaux hiérarchiques, fonctions et entreprises (fournisseurs et distributeurs). Les décisions en matière d'assortiment impliquent une connaissance précise des évolutions du marché et du comportement du consommateur* ».

D'après Benoun et Helliès-Hassid [2004] : « *Le category management a incité les distributeurs à "sortir du cadre", à adopter de nouveaux modes de raisonnement, à rechercher l'amélioration de leurs résultats en mettant une dose plus forte de marketing dans leur gestion* ». L'entrée en scène des *category managers* est donc en soi une manifestation du renforcement du rôle du marketing dans les entreprises de distribution. Le *category manager* a donc naturellement vocation à endosser une part significative du contenu de la fonction marketing.

La question se pose alors de savoir comment s'articule l'action des *category managers* avec celle de la direction du marketing et des autres composantes de l'organisation. La difficulté réside dans le fait que le *category manager* « *est quelqu'un qui se mêle de tout, parce que finalement tout le regarde* »<sup>130</sup>. La transversalité de la fonction impose donc une coordination étroite avec les autres composantes de l'organisation et est susceptible de conduire à des conflits de territoire. Les distributeurs ayant fait le choix de développer cette approche ont généralement rattaché les *category managers* aux directions « marchandises ». Le périmètre d'activité des directions du marketing s'en est trouvé réduit d'autant, alors que celui-ci consiste pour partie à servir de support au travail des *category managers* (fourniture de données et d'études sur les comportements des clients, assistance à la définition des plans de merchandising...).

o

o

o

---

<sup>130</sup> « Category Manager, au service de la performance terrain », LSA, 26 novembre 2007.

Au total, l'engagement des entreprises de la grande distribution dans la fonction marketing s'est opéré selon des modalités organisationnelles très diverses qui imposent de distinguer la fonction marketing et la direction du marketing. Certains distributeurs de grande taille n'ont pas de direction du marketing, ou bien celle-ci est reléguée dans les profondeurs de l'organigramme. Chez beaucoup d'autres, la direction du marketing doit partager le périmètre de la fonction marketing avec d'autres directions, souvent plus puissantes. Finalement, la configuration dans laquelle la fonction marketing est pour l'essentiel encapsulée dans une direction dédiée est l'exception et non la règle.

La diffusion du *category management* constitue une manière alternative de gérer la fonction marketing, qui réduit naturellement les prérogatives de la direction du marketing, sauf à supposer que les *category managers* lui soient directement rattachés, ce qui aujourd'hui est exceptionnel<sup>131</sup>. Au-delà de la grande variabilité observée parmi les entreprises de distribution, la direction du marketing (quand elle existe) tend donc à occuper une position de fonction support. Sa mission est moins décisionnelle et opérationnelle qu'organisationnelle. Elle consiste alors à mettre au point des méthodes, à exploiter des outils, à définir des cadres pour la réflexion stratégique.

Il reste à savoir si la place relativement modeste des directions du marketing dans l'organisation des grandes entreprises de la distribution est l'indice de difficultés rencontrées dans le processus de montée en compétence ou si, au contraire, elle témoigne d'une approche plus globale de « l'orientation-client » qui passe par le morcellement de la fonction marketing entre les différentes composantes de l'organisation afin de conduire à la formation d'une culture marketing. Il est possible que les entreprises de distribution soient convaincues, comme l'affirmait David Packard (Hewlett-Packard), que « *le marketing est trop important pour qu'il soit laissé aux hommes de marketing* »<sup>132</sup>. L'éclatement de cette fonction dans l'organisation (ou le rattachement à la direction générale dans les plus petites structures) pourrait aussi traduire la centralité des compétences marketing dans les activités de commerce, ce qui conduirait logiquement à dénier à quelques spécialistes le droit de s'en arroger l'exclusivité. L'éclatement des fonctions marketing dans l'organisation ne signifie pas pour autant que le département marketing soit absent ou faible<sup>133</sup>. En revanche, son rôle est très différent d'un département marketing qui concentrerait toutes les fonctions.

Les questionnements relatifs à la place de la fonction marketing dans les entreprises de distribution font écho aux interrogations plus générales sur la place du marketing dans les organisations actuelles. Quel est le rôle du marketing, quelle place cette fonction doit-elle prendre dans des entreprises de plus en plus « orientées marché », où chacun partage cette culture et où toutes les fonctions participent peu ou prou aux processus de relation client ? Une façon de faire consiste à donner à la direction du marketing un simple rôle d'orchestration des ressources et des capacités –

---

<sup>131</sup> Soulignons l'exception notable qu'a constituée un temps Leroy Merlin par la présence d'un « directeur du marketing et des achats » (Jean-Philippe Zunino).

<sup>132</sup> « Marketing is too important to be left to the marketing people ».

<sup>133</sup> Moorman et Rust [1999].

avec focalisation prioritaire sur les méthodes et dispositifs pour connecter les clients à l'organisation – autour des enjeux liés à l'offre, aux programmes relationnels et aux performances financières<sup>134</sup>. Mais à l'opposé, on peut imaginer que le marketing prenne en charge certains processus « orientés client », dans une perspective nettement plus opérationnelle. Entre ces deux solutions radicales, la mise en œuvre de projets transversaux et le déploiement d'un *category management* ambitieux peuvent constituer une voie moyenne réaliste et pertinente. Nous reprendrons cette discussion sur les enjeux organisationnels après avoir exploré les modalités par lesquelles les distributeurs sont montés en compétence dans le domaine marketing.

---

<sup>134</sup> Moorman et Rust [1999].

## 5 LES MODALITÉS DE LA MONTÉE EN COMPÉTENCE MARKETING

---

Se différenciant de manière significative du marketing des produits en vigueur depuis longtemps dans l'industrie, le marketing de la distribution était en grande partie à inventer. Le simple transfert de techniques et de processus éprouvés hors du secteur du commerce s'est révélé insuffisant. Les acteurs du secteur ont donc eu collectivement à constituer une compétence spécifique, composée de ressources et de capacités propres aux entreprises de la distribution.

L'apprentissage par la pratique (« *learning by doing* ») a généralement permis l'accumulation d'un savoir-faire empreint de pragmatisme et généralement peu formalisé. Ce savoir-faire s'est bien souvent diffusé à l'échelle du secteur par le biais de la mobilité des collaborateurs entre les enseignes. Cependant, l'élévation du niveau des enjeux associés à la fonction marketing, couplée à la sophistication croissante des outils et des méthodes, a contraint les distributeurs à dépasser cet empirisme pour s'efforcer de bâtir des compétences permettant d'élargir le champ des possibles et de gagner en efficacité.

Depuis deux décennies, renforcer la fonction marketing pour mettre en place des stratégies d'adaptation à un environnement en forte mutation a impliqué la mobilisation de nouvelles ressources et le développement de nouvelles capacités. Nous allons à présent nous intéresser aux modalités qui ont été empruntées par les entreprises de distribution pour opérer cette montée en compétence.

### 5.1 Les spécificités du marketing de la distribution

Le marketing actuel est le fruit d'une histoire dont les origines modernes remontent au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle<sup>135</sup>. Au cours de cette longue histoire de 150 ans, le marketing des entreprises de distribution s'est progressivement distingué par des pratiques commerciales spécifiques. Le nombre d'ouvrages sur le marketing de la distribution est également important, preuve s'il en est que ce domaine présente des caractéristiques à part<sup>136</sup>. Il en va de même sur le plan académique, où le marketing de la distribution représente un champ particulièrement actif<sup>137</sup>.

#### 5.1.1 Les grands traits du marketing dans la distribution

Soulignons certaines des dimensions par lesquelles le marketing de la distribution se distingue du marketing des biens de consommation :

---

<sup>135</sup> Volle [2010].

<sup>136</sup> Par exemple, Orsoni et al. [1987], Chetochine [1992], Volle [2000], Filser et al. [2001], McGoldrick [2002], Ducrocq [2006], Cliquet et al. [2006], Dioux et Dupuis [2009].

<sup>137</sup> Sur le plan académique, la distribution est reconnue comme un champ ancien. Ainsi, le *Journal of Retailing* (1925), revue académique majeure dans le champ du commerce, précède de 10 ans le *Journal of Marketing* (1936). Les revues spécialisées sur le marketing de la banque ou du tourisme, qui sont pourtant des secteurs économiques majeurs, sont bien plus tardives. Il existe plusieurs revues académiques de haut niveau sur la distribution, ce qui n'est le cas d'aucun autre secteur économique.

- Une offre qui s'étend sur un large périmètre. Là où le marketing de l'industriel se concentre généralement sur quelques gammes de produits, celui du distributeur s'applique à un ensemble de produits pouvant être à la fois très large et hétérogène. C'est dans la grande distribution alimentaire que ce trait atteint son paroxysme, l'offre d'un hypermarché pouvant s'étendre sur plusieurs centaines de milliers de références renvoyant à des catégories de produits et des univers de consommation profondément hétérogènes.
- Un contact direct avec ses clients. Dans le commerce en magasin, les clients sont présents physiquement dans le point de vente pour un temps déterminé. Ils y vivent donc une expérience (au sens anglo-saxon du terme) dont les paramètres peuvent être la cible d'actions spécifiques de la part du distributeur (l'aménagement du magasin, le merchandising, la stimulation sensorielle...). L'influence directe que le personnel du distributeur travaillant au contact de la clientèle exerce sur l'expérience client est un facteur important qui distingue le distributeur de l'industriel, mais le rapproche des autres acteurs des services (banque, hôtellerie, transport aérien...).
- Une double source de valeur : la valeur directement associée aux produits qu'il a choisi de vendre (mais dont une part importante est hors de son contrôle), et la valeur qui découle de son intermédiation et qui transite par des éléments tangibles (ceux qui agissent sur le contenu de l'expérience vécue par les clients dans le point de vente) et intangibles (l'image de l'enseigne, son contenu symbolique, le capital de confiance qui lui est attaché...).
- Une dimension géographique. La puissance d'une entreprise de distribution ne s'analyse pas d'abord au niveau international ou national, mais au niveau local. Une enseigne est par essence multi-locale, présente dans des dizaines, voire des centaines ou des milliers de zones de chalandise différentes. La performance globale de l'enseigne est donc l'agrégation des performances obtenues sur ces marchés.
- Une organisation en réseau. Le management marketing d'un réseau présente des spécificités. D'autres activités sont certes concernées par cette problématique (constructeurs automobiles, banques...), mais la taille des réseaux, leur variété (succursales, franchisés, adhérents, associés...) et leur dimension logistique font des réseaux de distribution un monde à part. Le marketing d'enseigne doit se combiner avec un marketing de sites, dans des réseaux qui ne suivent pas mécaniquement les instructions centrales. Les enjeux de mise en œuvre de la stratégie marketing, sa déclinaison, sont donc essentiels.

### *5.1.2 Des ressources et des capacités marketing spécifiques ?*

Les ressources et les capacités qui sous-tendent la compétence marketing dans la distribution se distinguent-elles significativement de celles associées à la compétence marketing en général ? Autrement dit, s'agit-il de ressources et de capacités spécifique au secteur ?

Sur le plan des ressources, certaines enseignes, notamment dans le non-alimentaire, disposent de marques plus puissantes que celles de nombreux industriels. La taille du portefeuille clients se révèle également une ressource assez unique, même comparativement aux plus grandes marques.

Les capacités des distributeurs surpassent probablement celles de nombreux autres secteurs dans les domaines suivants : la profondeur des informations issues des données de vente ou des données de cartes (cartes de fidélité et cartes privées) ; les capacités en matière de merchandising (notamment au niveau « macro-merchandising », celui du concept), même si certains industriels majeurs ont la capacité d'appuyer les enseignes, ainsi que les méthodes d'animation commerciale, de construction des assortiments et de pricing. La capacité à décliner très localement une stratégie nationale ou régionale (assortiment, prix...) est probablement l'une des capacités les plus spécifiques des entreprises de distribution, notamment dans l'alimentaire<sup>138</sup>.

En revanche, on ne peut pas affirmer que les capacités suivantes soient particulièrement spécifiques aux entreprises de distribution : le développement des marques propres (car les méthodologies sont bien souvent calquées sur celles des industriels), la communication (car les leviers sont de plus en plus proches d'un secteur à l'autre, même si le prospectus reste un levier fortement associé au commerce<sup>139</sup>), les études marketing (car les méthodes sont largement partagées avec les industriels), les services (car ils sont souvent inspirés d'autres secteurs, comme les produits financiers ou le tourisme), la vente en ligne (car les *pure players* disposent de capacités au moins aussi affirmées que les distributeurs en place).

Au fond, les distributeurs disposent de ressources uniques relativement à leurs partenaires industriels. Ces ressources sont à la fois tangibles (notamment financières) et intangibles. Dans ce dernier registre, la puissance de la marque et la richesse des informations sur le client sont critiques. Relativement aux industriels, les capacités sont également spécifiques dans bien des domaines. Il en va ainsi de l'intelligence du marché, de la réactivité et du déploiement local d'une stratégie.

L'acquisition permanente de nouvelles ressources et l'adaptation régulière des capacités organisationnelles constituent naturellement un enjeu majeur dans un contexte concurrentiel en forte mutation.

## 5.2 L'acquisition de nouvelles ressources

La montée en compétence des distributeurs en matière de marketing est passée par l'acquisition de nouvelles ressources, à la fois techniques et humaines. L'acquisition de ces nouvelles ressources s'est concentrée sur deux modalités principales : le recrutement et les partenariats.

### 5.2.1 Le recrutement

Pour se doter d'une nouvelle compétence collective, les entreprises de la distribution ont mobilisé des compétences individuelles. Elles ont procédé au recrutement d'individus disposant d'une qualification ou d'une expérience professionnelle permettant d'importer des savoir-faire mal maîtrisés en interne.

---

<sup>138</sup> En amont, la capacité à analyser les sites (potentiel, spécificités...) est naturellement liée à cette capacité de décliner localement les stratégies et les politiques.

<sup>139</sup> Les « consumer magazines » (magazines de marques) ont été longtemps l'apanage des distributeurs. En la matière, ils ont été précurseurs. Aujourd'hui, le développement de contenus de marque (« brand contents ») est devenu une stratégie assez commune.

Cette politique a été menée aux différents niveaux hiérarchiques. Ainsi, le poste de directeur du marketing a-t-il été souvent confié à des spécialistes de la discipline, en dérogation du principe de promotion interne très profondément inscrit dans la stratégie de gestion des ressources humaines des entreprises de la grande distribution. Nous verrons que ce point n'est pas sans conséquence sur le processus d'acquisition de la compétence marketing. Déjà Etienne Thil, le premier « directeur marketing et communication » de Carrefour, n'était pas un homme du sérail. Journaliste, il n'avait pas fait ses classes en magasin lorsqu'il fut recruté pour prendre en charge la communication de l'enseigne en 1966. Ce n'est que dix ans plus tard qu'il recevra le titre de directeur du marketing, alors qu'il sera la cheville ouvrière du lancement des « produits libres »<sup>140</sup>. Depuis l'amorce de la montée en puissance du marketing dans la distribution au cours des années 1990, la plupart des directeurs du marketing de la distribution sont des diplômés d'écoles de commerce ou de cursus universitaires en économie, et sont généralement passés par une expérience dans le marketing au sein d'une grande entreprise industrielle ou de services. Par exemple, Jean Rubens, le dernier directeur du marketing en date du groupe Casino, ingénieur des mines et titulaire d'un DEA d'économie, avait exercé des responsabilités au marketing d'Exxon Mobil. Il n'est entré chez Casino qu'en 2003, directement à la fonction de directeur du marketing de la branche supermarchés. Au sein du même groupe, Thierry Aouizerate, qui occupe aujourd'hui la fonction de directeur du marketing pour la branche hypermarchés et supermarchés, est un diplômé de l'ESCP ayant passé sept ans chez Danone. Le directeur du marketing d'Auchan, Jean-François Cherrid, diplômé d'une école de commerce, a passé une douzaine d'années au marketing de Mars. Stéphane Roche, directeur du marketing de Décathlon au début des années 2000, est un diplômé de l'ESCP ayant débuté sa carrière chez Procter & Gamble et chez Pernod Ricard. Anne-Marie Gaultier, l'actuelle directrice du marketing du groupe Galeries Lafayette, est diplômée en communication et marketing de l'Université de Chicago. Elle a occupé des postes dans la publicité et a dirigé le marketing du Club Med et celui de Bouygues Telecom... Les directeurs du marketing ont eu parfois des profils plus « académiques ». C'est le cas d'André Tordjman, directeur du marketing d'Auchan de 1999 à 2004, docteur en sciences de gestion, qui était professeur de marketing à HEC et exerçait en parallèle une activité de consultant, ou de François Attali, directeur du marketing de Monoprix de 2001 à 2004, psychanalyste de formation ayant exercé dans le marketing des industries agroalimentaires.

Ce type de profil ne fait pas pour autant totalement disparaître la figure de l'individu talentueux arrivant au poste de directeur du marketing au terme d'une progression de carrière ayant fait la part belle aux responsabilités opérationnelles. C'est le cas notamment de Jean-Philippe Zunino, directeur du marketing de Leroy Merlin jusqu'en 2009, qui a commencé sa carrière au sein de l'enseigne comme responsable de rayons, et qui a dirigé plusieurs magasins. L'actuel directeur du marketing de Carrefour France, Gérard Castrie, diplômé d'économie, a commencé sa carrière en 1974 dans la distribution comme chef de département. Il a été directeur de supermarché, directeur régional, directeur du développement, avant de prendre la direction du marketing client et de la fidélisation chez Champion en 2000.

---

<sup>140</sup> Soulabail [2010].

Les directeurs du marketing ont généralement eu à constituer des équipes autour d'eux. Ils ont procédé en panachant recrutements internes et externes<sup>141</sup>. Les recrutements internes ont souvent consisté dans l'intégration de personnes ayant développé des compétences marketing dans le cadre d'activités exercées ailleurs dans l'organisation (par exemple des chefs de produits ayant développé une compétence d'analyse des marchés, des chefs de rayon expérimentés en matière de merchandising, des chargés d'études de site rattachés à la direction de l'expansion...). Il s'agit généralement de personnes disposant d'un diplôme à bac + 4 ou 5. Le recrutement externe s'est imposé pour la mobilisation de savoir-faire inédits dans l'entreprise. Ce recrutement externe a porté sur des individus expérimentés, ayant acquis des compétences spécifiques dans l'industrie ou au sein de sociétés de conseil. Parmi eux, quelques « pointures », selon l'expression utilisée par un des responsables marketing rencontrés, des spécialistes reconnus d'une composante de la fonction<sup>142</sup>. Mais le recrutement externe a fait également la part belle aux jeunes diplômés d'écoles de commerce ou de masters universitaires en gestion et qui avaient reçu une formation généraliste en marketing. Une fois recrutés, certaines entreprises leur organisent un parcours qui passe par un poste opérationnel en magasin. D'autres se contentent d'une formation générale à l'économie et au management de la distribution. Aucune des entreprises que nous avons rencontrées n'a mis en place une véritable politique de formation au marketing de la distribution à destination des jeunes recrues, ce qui peut être considéré comme l'indice à la fois de la jeunesse du corpus de connaissances spécifiques mobilisé par le marketing de la distribution, du caractère encore très tacite de ces connaissances, mais aussi d'une défaillance des politiques de gestion de ces connaissances. L'apprentissage des savoir-faire spécifiques se fait essentiellement par la pratique, de manière informelle, aux côtés des collaborateurs expérimentés et / ou des partenaires extérieurs (voir plus bas), ce qui fait que les savoir-faire accumulés à l'échelle individuelle ne font pas l'objet de démarches explicites de codification susceptibles de nourrir une compétence collective dissociable des collaborateurs qui en sont dépositaires.

Les politiques des distributeurs en matière de construction des compétences marketing ont longtemps pâti de l'absence de formations dédiées dans le système éducatif. Cette première difficulté a longtemps été aggravée par le peu d'attrait exercé par le secteur de la distribution à l'égard des jeunes diplômés, en particulier des grandes écoles. La situation en la matière s'est cependant progressivement redressée, d'une part avec l'amélioration de l'image de la distribution et des carrières qu'elle est susceptible d'offrir et, d'autre part, avec le mouvement de rapprochement des grandes entreprises de la distribution et des écoles et universités afin de bâtir des cursus ou des éléments de cursus *ad hoc*. A l'appui de ces propos, on peut notamment mentionner l'ouverture de chaires dans les écoles de management (Carrefour à HEC en 2001, Auchan à Reims Management School en 2003 ou à l'EDHEC en 2009 avec Redcats, l'initiative prise par Cora avec l'ICN en 2010...) et le développement de spécialisations autour du management de la distribution (ESC Dijon en 2010, par exemple). En plus de ces formations en école, il faut citer les

---

<sup>141</sup> « "L'idéal est de combiner des profils issus du terrain avec des spécialistes des produits ou de la communication" assure la directrice marketing de Casino » (LSA, 29 mai 2003, n° 1816, p. 57).

<sup>142</sup> On peut citer ici Pascale Carle, directrice des études et de la prospective d'Auchan, qui a rejoint le groupe de distribution après un long parcours dans le secteur des études, dans de grands cabinets (BVA, Research International...) et à la tête de sa propre entreprise.

Masters en universités qui sont dédiés au management de la distribution (Institut de Gestion de l'université de Rennes, Institut du Marketing et du Management de la Distribution à l'université de Lille 2...), ou des formations plus spécialisées en marketing de la distribution et relation client (Université Paris-Dauphine). Ces formations de niveau Master complètent les formations de niveau Licence, notamment les licences professionnelles Distech destinées à former des managers de rayons. La distribution dispose aujourd'hui des outils nécessaires pour recruter des jeunes diplômés, même si le secteur souffre encore de son image auprès des étudiants<sup>143</sup>.

### *5.2.2 Les partenariats*

Le processus de montée en compétence des distributeurs en matière de marketing s'est également appuyé sur la mobilisation de compétences extérieures, au travers de partenariats noués avec des entreprises spécialisées dans telle ou telle composante de la fonction marketing, mais aussi avec les fournisseurs.

- **La coopération avec les prestataires de services**

Le développement des problématiques marketing dans la distribution ainsi que l'étendue du champ d'opportunité technologique ouvert par les TIC au plan des outils et des méthodes ont favorisé le développement d'un tissu de prestataires de services plus ou moins spécialisés sur tel ou tel aspect de la fonction marketing et développant une gamme de prestations plus ou moins concentrée sur le secteur du commerce. L'activité de ces prestataires consiste précisément à développer des compétences spécifiques dans les différents champs du marketing. Au-delà des grands cabinets de conseil (tels que Accenture ou CapGemini) susceptibles de couvrir toute l'étendue de la fonction marketing, du conseil stratégique jusqu'à l'architecture de systèmes d'information, de consultants spécialisés sur le secteur du commerce (tels que Dia Mart) ou de généralistes du marketing client (tels que Laser), les distributeurs peuvent mobiliser les services de spécialistes des systèmes d'information (Atos, Logica...), des bases de données et du datamining (Terradata, Emnos, Goldeneyes, MarketingScan...), du géomarketing (Asterop, Géoconcept, Territoire et Marketing, Parabellum...), du marketing relationnel (Maximiles, Accentiv', Erdil...), des données comportementales de consommation (MediaprismGroup, Conexance MD, Axciom...), de la stratégie de marque et de la communication (Havas, Publicis, Ogilvy...), du design de point de vente (Malherbe, Saguez...). Les formes de la concurrence qui règnent sur leur marché les invitent à se concentrer sur l'innovation et à déployer des compétences dynamiques qui reposent à la fois sur la recherche en interne et l'absorption de connaissances produites dans les secteurs connexes et dans la recherche scientifique.

La décision d'internaliser ou d'externaliser tel ou tel aspect de la fonction marketing et, plus structurellement, la compétence sous-jacente semble ressortir pour l'essentiel de deux ordres de considération :

- Dans quelle mesure la compétence en question – ou bien l'output qui est en issu – est-elle considérée comme stratégique pour le distributeur (déterminant pour son avantage

---

<sup>143</sup> Par exemple, LSA, 21 octobre 2010.

concurrentiel) ? Plus elle est considérée comme stratégique, plus elle est internalisée, d'une part afin de ne pas dépendre des prestataires extérieurs et de ne pas se trouver exposé au risque de comportements opportunistes (en particulier quant au respect de la confidentialité) et, d'autre part, afin d'être en mesure d'engager une dynamique d'apprentissage susceptible de conduire à une compétence distinctive. Ainsi, les aspects de la fonction considérés comme les moins stratégiques seront plus aisément externalisés, en particulier si l'externalisation se révèle moins coûteuse que la réalisation en interne. L'attitude d'un distributeur à l'égard de l'étendue de ses compétences marketing dépend donc pour partie de la manière dont il définit son métier et les axes sur lesquels il fonde sa compétitivité.

- La taille de l'entreprise qui conditionne les moyens disponibles pour financer l'acquisition des ressources nécessaires à la compétence marketing. En dépit d'une baisse régulière des coûts, le dimensionnement des bases de données et le caractère très spécialisé des logiciels utilisés rendent l'acquisition de ces systèmes coûteux, et quelquefois hors de portée de réseaux de distribution de petite taille, d'autant plus que la vitesse du progrès technique en la matière conduit à une obsolescence rapide qui oblige à renouveler régulièrement les investissements. Les ressources impliquées dans la compétence marketing sont aussi des ressources humaines, à travers la mobilisation d'individus disposant de qualifications élevées. La fonction marketing se déclinant en une série de compétences renvoyant à des savoirs et des qualifications distinctes (datamining, merchandising, communication...), la constitution d'une équipe de spécialistes compétents est soumise au phénomène d'indivisibilité et requiert de dépasser une taille critique pour être en mesure d'en supporter le coût. Ainsi, dans les entreprises de distribution de taille modeste, par manque de moyens humains et matériels, l'essentiel de la fonction marketing se trouve souvent externalisé auprès de partenaires spécialisés<sup>144</sup>. Les responsables en charge du marketing en interne ont principalement un rôle de donneur d'ordres et de coordination. Les plus grandes entreprises ont, ou ont eu, recours aux partenariats, mais avec une intensité et des modalités variables. Ainsi, alors que le groupe Casino s'entoure de nombreux partenaires, Auchan et Carrefour sont davantage dans une logique d'internalisation des principaux aspects de la compétence marketing.

Pour certains distributeurs, les partenariats correspondent à une décision d'externalisation ; ils constituent alors une modalité de mobilisation du produit de compétences qui ne sont pas détenues en propre. Pour d'autres, le partenariat est conçu comme une étape dans un processus de construction de la compétence en interne, l'objectif étant d'accélérer le processus d'apprentissage par le transfert de connaissances en provenance des partenaires. Les modalités du partenariat sont alors souvent différentes, l'objectif de transfert de compétences impliquant une coordination beaucoup plus étroite, pouvant aller jusqu'à l'accueil de personnels du prestataire pour une durée déterminée au sein de l'équipe marketing du distributeur.

---

<sup>144</sup> Par exemple, lorsque Caroll se lance dans le CRM au début des années 2000, l'entreprise confie à un prestataire (Koba) la constitution de la base et l'élaboration des outils de traitement (*e-marketing*, 15 octobre 2001).

De manière générale, on observe un mouvement vers l'internalisation de prestations initialement externalisées, ce qui témoigne de ce que le partenariat est souvent conçu comme une étape dans la constitution d'une capacité interne. En règle générale, les distributeurs ont eu recours à des partenariats au stade de l'élaboration. Le partenaire permet au distributeur d'accéder sans délai aux produits de compétences qui lui sont étrangères, et d'amorcer une dynamique d'apprentissage sur la base de méthodes et d'outils dont le cœur est fourni par le partenaire. La spécificité du marketing de la distribution et la nécessité d'assurer l'adaptation des méthodes et des outils aux particularités de l'entreprise et de ses processus expliquent que la mobilisation de ressources extérieures soit très rarement opérée par de simples relations de marché, consistant dans l'acquisition de dispositifs préexistants et prêts à l'emploi. Même dans le domaine du progiciel, les éditeurs sont généralement engagés à adapter leurs produits aux problématiques spécifiques de chacun de leurs clients. Une coordination plus ou moins intense se met donc en place entre le prestataire et le distributeur, qui constitue un vecteur de transmission de connaissances, et qui peut finir par autoriser le distributeur à voler de ses propres ailes, tout du moins tant qu'il ne ressent pas le besoin d'opérer une rupture dans ses pratiques qui exigerait de nouveaux outils ou de nouvelles connaissances qu'il ne maîtrise pas.

Autrement dit, les distributeurs semblent en mesure de spécifier et d'approfondir des compétences de base provenant de prestataires, mais éprouvent des difficultés à amorcer seuls de nouvelles trajectoires d'apprentissage. Cette dynamique est typique de la démarche qui a été suivie par les distributeurs dans le domaine des bases de données<sup>145</sup> dont la mise en œuvre, l'élaboration des outils d'exploitation, voire le traitement ont d'abord été externalisés, avant d'être progressivement internalisés dans l'organisation des distributeurs, à mesure qu'augmentait la qualification des collaborateurs et que les outils se stabilisaient et gagnaient en ergonomie. Par exemple, lors de la mise en place des "Ecobons" personnalisés, Auchan – tout comme la branche proximité de Carrefour – a opté (comme beaucoup d'autres distributeurs) pour la solution « clé en main » de Catalina, à la fois pour l'hébergement de la base et pour les outils de requête, avant d'internaliser le dispositif quelques années plus tard. Le même mouvement d'internalisation a été observé en matière de merchandising. L'internalisation n'implique pas pour autant l'absence totale de recours au partenariat. Les partenariats deviennent plus ponctuels et sont activés pour élaborer un nouvel outil, combler un manque de savoir-faire dans un champ circonscrit, ou gagner en vitesse de réalisation. Leroy Merlin a ainsi confié à la société Erdil la construction d'un dispositif d'analyse automatisée des remontées issues de son programme « La voie du client » (quelque 350 000 remarques de clients à traiter par an). Aujourd'hui, de nombreux distributeurs s'appuient sur des prestataires pour effectuer leurs premiers pas en matière de e-commerce et, plus spécifiquement, de gestion de la relation clientèle via internet. Par exemple, Virgin a confié la gestion de son programme de fidélisation cross-canal à Maximiles<sup>146</sup>.

---

<sup>145</sup> « Auparavant majoritairement gérées par des prestataires de services, les bases de données sont désormais de plus en plus souvent exploitées en interne » (LSA, 12 avril 2007, n° 1993).

<sup>146</sup> « L'un des points forts du projet de Maximiles réside dans sa capacité à nous apporter une solution clé en main » (Florent Mariotti, Directeur Marketing Client de Virgin Megastore, communiqué de presse de Maximiles, 4 octobre 2010).

À notre connaissance, aucune entreprise de distribution n'a eu recours à la prise de contrôle d'un prestataire pour accélérer le processus d'acquisition des compétences marketing. L'association de Casino avec Dunhumby doit cependant être relevée. Dunhumby est une société britannique créée en 1989 et spécialisée dans l'intelligence des données individuelles des clients encartés. Elle s'est rendue célèbre en travaillant pour Tesco<sup>147</sup>. On attribue souvent une importante responsabilité à Dunhumby dans la compétence de Tesco en matière de marketing et, plus généralement, dans la réussite exemplaire du distributeur britannique. En 2001, l'enseigne a pris une participation au capital de Dunhumby dont elle a longtemps constitué l'essentiel de la clientèle. En 2003, l'enseigne américaine Kroger crée une entreprise conjointe avec Dunhumby. En 2006, le groupe Casino lui emboîte le pas et participe à la création de Dunhumby France dont il détient 50% du capital. Depuis, d'autres joint-ventures employées ont été créées et l'entreprise emploie aujourd'hui près d'un millier de personnes.

La création d'une entreprise conjointe peut être assimilée à une quasi-intégration dans la mesure où elle assure au groupe Casino l'exclusivité des prestations de Dunhumby en France (tout au moins dans le domaine de la distribution), ainsi que des modes de fonctionnement dédiés aux besoins de l'enseigne et reposant sur une coordination étroite avec les équipes internes (Dunhumby France est situé à Lyon, à mi-chemin entre les bureaux parisiens et le siège stéphanois du groupe de distribution). Interviewée par *LSA* en 2006, la cofondatrice de Dunhumby, Edwina Dunn, justifiait le choix de la création d'une entreprise conjointe plutôt qu'un simple partenariat par le fait de « *pouvoir améliorer notre connaissance du comportement des clients de Casino, parce que cela n'est possible que sur le long terme... Car l'amélioration de la fidélité et l'augmentation du panier moyen du consommateur sont une recherche continue, très prenante, qui nécessite beaucoup d'investissements en information et en ressources humaines* ». Traduit en termes plus théoriques, la quasi-intégration se justifie par l'investissement dans des actifs spécifiques supposés nourrir une rente relationnelle.

Il est difficile de porter une évaluation sur l'alliance Casino-Dunhumby. A tout le moins peut-on souligner qu'elle suscite le scepticisme au sein du microcosme. En premier lieu, cette modalité d'acquisition de la compétence marketing est demeurée un cas isolé à l'échelle de la distribution française (on prête à Carrefour d'avoir hésité un temps à faire de même en rachetant ou en créant une entreprise conjointe avec une entreprise au profil proche de celui de Dunhumby). En second lieu, d'aucuns se plaisent à souligner que cette alliance ne s'est pas traduite par une amélioration des performances du groupe stéphanois, dont les hypermarchés, en particulier, continuent de perdre des parts de marché.

- **La coopération avec les fournisseurs**

Les compétences marketing des distributeurs peuvent être complétées par celles de leurs fournisseurs. A priori, distributeurs et fournisseurs disposent de compétences complémentaires, notamment au plan de l'intelligence du marché : celles des fournisseurs sont très attachées au marché de leurs produits et se nourrissent d'une vision macroscopique de l'arène concurrentielle et

---

<sup>147</sup> Hunt et al. [2006].

des comportements des consommateurs ; celles des distributeurs sont plus microscopiques car elles portent sur une connaissance des comportements individuels des consommateurs, mais qui se limitent au cercle de leurs clients et aux aspects associés aux comportements d'achat (et laisse de côté les motivations, les usages...). Les compétences des distributeurs au plan de l'intelligence du marché sont en revanche panoramiques puisqu'elles couvrent un périmètre plus large que celles des industriels en termes de catégories et d'univers de consommation. Pour reprendre la terminologie utilisée dans le secteur pour décrire le champ des assortiments, les connaissances distributeurs sont « larges », alors que celles de leurs fournisseurs sont « profondes ». En tout état de cause, les politiques marketing des uns et des autres ont tout à gagner à bénéficier des connaissances de l'autre partie.

De fait, les partenariats entre distributeurs et fournisseurs se sont intensifiés à partir du milieu des années 1990, sous l'impulsion en particulier de l'engagement des distributeurs et des grands industriels, d'abord dans le domaine de la logistique (avec la vogue de l'ECR - *Efficient Consumer Response*), puis dans celui du marketing au travers du *category management*. Ainsi, en janvier 1994, Casino et Nestlé ont créé huit commissions d'études communes couvrant la logistique, les promotions, le merchandising... ayant donné lieu à des échanges d'information et au détachement de personnel. Le partenariat avec les fournisseurs se noue généralement à l'échelle des catégories. Il se nourrit d'échanges d'informations sur le marché et les consommateurs. Les prestataires des distributeurs impliqués dans la constitution et la gestion des bases de données, en organisant l'accès<sup>148</sup> des fournisseurs à leurs données et à leurs outils, contribuent à la définition d'un langage et de connaissances partagés favorisant la coordination.

Il est fréquent que pour les catégories complexes (nombre de références, hétérogénéité des vitesses de rotation, diversité des segments de clientèle...), le distributeur s'appuie sur l'expertise d'un fournisseur (en général le leader du marché) pour optimiser la gestion de la catégorie au plan du merchandising, des opérations promotionnelles, du *pricing*... Impex pour les accessoires automobiles, L'Oréal pour les shampooings, Évian pour les eaux, Canderel pour le sucre, Scotts pour les produits du jardin... jouent ainsi le rôle de « capitaine de catégorie » pour le compte de grands distributeurs. Cette pratique, qui a récemment alerté l'Autorité de la concurrence en raison de son potentiel anticoncurrentiel, s'assimile à l'externalisation de certains aspects de la fonction marketing, le distributeur choisissant de tirer avantage du fruit des compétences de ses partenaires plutôt que de s'engager dans un processus de constitution en interne d'une compétence très spécialisée.

Ce travail en réseau entre distributeurs et fournisseurs pour combiner des compétences complémentaires suppose des relations de confiance et la volonté d'installer la relation dans la durée autour de la constitution d'une quasi-rente relationnelle. Il se heurte souvent à la conflictualité qui caractérise traditionnellement les relations industrie-commerce en France, ce qui explique l'état de relatif sous-développement de ce qui est assimilable à une forme de « division

---

<sup>148</sup> Cet accès est bien sûr onéreux, les distributeurs ayant rapidement compris le bénéfice qu'ils pouvaient tirer de la valorisation de leurs bases de données auprès de leurs fournisseurs, notamment dans le cadre de la « coopération commerciale » définie par la loi Galland.

cognitive du travail »<sup>149</sup>, notamment comparé à ce qui est observé aux États-Unis, au Royaume Uni ou en Allemagne.

o

o

o

Finalement, la mobilisation des ressources à la base de la compétence marketing ne semble pas avoir constitué un obstacle majeur, ni même un point critique de la marche des distributeurs vers la maîtrise de la compétence marketing, vraisemblablement parce qu'elle se fonde pour l'essentiel sur des ressources de base ayant un caractère échangeable, et mobilisables au travers de recrutements, de l'achat de dispositifs techniques ou de l'engagement d'une coopération avec l'un des nombreux prestataires spécialisés. Comme le résume de façon quelque peu lapidaire un des acteurs rencontrés : « *la compétence marketing dans la distribution est une compétence aisément accessible : c'est du bon sens. Les outils, c'est de la technique* ». Cet autre acteur est sur la même longueur d'ondes lorsqu'il déclare : « *il fallait tout inventer, mais il n'y avait pas de problèmes particuliers en termes de compétences* ». Le fait est que la plupart des grandes entreprises de distribution semblent avoir déployé à peu près les mêmes dispositifs. Lorsque Wal-Mart s'est imposé en modèle, chaque entreprise s'est dotée « d'entrepôts de données ». Lorsque la fidélisation est devenue le nouveau mot d'ordre, en peu de temps chacune a lancé sa carte de fidélité. Aujourd'hui, les enseignes s'activent dans le domaine du marketing relationnel et s'attèlent à un marketing multicanal... Pour autant, il est plus difficile de considérer que la compétence marketing est maîtrisée au même degré par toutes les entreprises de la distribution. L'équipement en entrepôt de données n'a pas conduit *sui generis* à l'excellence opérationnelle de Wal-Mart, ni les systèmes d'information associés à la fidélisation à la performance marketing de Tesco. Il semblerait bien que le « bon sens » soit finalement d'une portée très limitée pour capter cette notion de compétence marketing.

Le cœur de la compétence marketing du distributeur semble résider moins dans ses ressources que dans sa capacité à impulser, à coordonner, à combiner et finalement à exploiter une diversité de dispositifs au service d'une stratégie. Pour reprendre la terminologie de Henderson et Cockburn [1994], il s'agit fondamentalement d'une compétence architecturale, dont le degré de maîtrise découle davantage des capacités de l'entreprise que de son patrimoine de ressources au sens strict : la personnalité des dirigeants de l'entreprise et du responsable du marketing, mais aussi les modes d'organisation, les routines organisationnelles et le contenu de la culture d'entreprise.

---

<sup>149</sup> Moati et Mouhoud [1994]. La division cognitive du travail correspond à une décomposition de la chaîne de valeur fondée sur la nature des compétences requises. Lorsque ces compétences reposent sur des blocs de savoirs distants, s'inscrivant ainsi dans des trajectoires d'évolution supposant des apprentissages spécifiques, une division du travail tend à se mettre en place entre des entreprises ayant développé des spécialisations cognitives complémentaires. La coordination d'une division cognitive du travail, qui ne peut généralement se contenter du caractère ponctuel et anonyme des relations de marché ordinaires, suppose d'organiser une coopération entre les entreprises impliquées.

### 5.3 L'adaptation des capacités organisationnelles

« Dans la distribution, la façon de piloter et de déployer la politique marketing dans le réseau est au moins aussi importante que la pertinence de la politique elle-même »<sup>150</sup>. Une direction du marketing « hyper-compétente » ne peut suffire à l'excellence des politiques marketing de l'entreprise de distribution car la direction du marketing n'est pas une unité opérationnelle : les analyses qu'elle nourrit, les plans stratégiques qu'elle définit, les outils qu'elle élabore... doivent être relayés et mis en application par les acteurs opérationnels. Cela implique que ce qui est issu de la direction du marketing soit accepté par les acteurs et compatible avec les processus en vigueur, ou que les processus puissent évoluer pour les intégrer. C'est d'ailleurs en cela que la littérature sur « l'orientation-client » ou l'entreprise « *customer centric* » insiste sur le fait qu'il s'agit d'une stratégie globale, qui ne peut se réduire au développement d'outils ou même d'unités spécialisées, et qui affecte chacune des composantes de l'organisation ainsi que la culture de l'entreprise. Le processus de montée en compétence de la distribution en matière de marketing n'est donc pas qu'une question d'enrichissement du patrimoine de ressources des entreprises. Elle implique également la transformation des capacités organisationnelles, par l'aménagement des routines et l'évolution de la culture d'entreprise<sup>151</sup>.

#### 5.3.1 La dimension culturelle

Une première condition pour que les ressources marketing dont dispose l'entreprise puissent nourrir une véritable compétence est qu'elle se révèle compatible avec la culture de l'entreprise, que la démarche à laquelle elle participe soit considérée en interne comme légitime par ceux qui sont supposés s'en approprier les fruits. Or, manifestement, d'importants facteurs de blocage existent à ce niveau.

Dans la distribution, la montée en puissance du marketing a longtemps souffert, et souffre encore quelquefois, de la croyance selon laquelle « *le marketing, tout le monde en fait sans le savoir ; c'est le sens du commerce* » (un expert interrogé). La culture du secteur de la distribution est très marquée par le pragmatisme et l'importance des apprentissages sur le terrain. Elle a nourri une conception du marketing comme relevant du bon sens tiré de l'observation quotidienne de ce qui se passe dans les magasins. Plus qu'une question de méthodes et d'outils, le marketing serait une affaire d'hommes, de capacité d'écoute, d'instinct. Cette conception est profondément ancrée dans les grandes entreprises de distribution qui ont été à la tête de la précédente révolution commerciale et qui, parties de rien, sont devenues leaders de leur marché par l'application sans faille de principes simples, dont celui de la primauté du terrain.

---

<sup>150</sup> Ducrocq [2006].

<sup>151</sup> En ce qui concerne le marketing client, si la plupart des distributeurs ont d'abord raisonné « outil », ils ont pris conscience qu'ils devaient développer des compétences pour pouvoir mieux exploiter ces ressources. A titre d'exemple, la base client de Champion a été créée en 2001 et quelques années plus tard, en 2007, elle était gérée au siège par une équipe de 14 personnes (LSA, 7 juin 2007). Dans le secteur des hypermarchés, les compétences ont été développées avec des prestataires, à partir des années 2005-2006, soit un an après la création de la carte de fidélité pour Carrefour (avec Emnos, en 2005), ou 4 ans après pour Auchan (avec MarketingScan, en 2006). Les compétences développées pendant presque 10 ans en interne par Casino autour de son outil de fidélisation ont été considérablement renforcées par la joint venture avec Dunhumby en 2006 (*Linéaires*, n°256, mars 2010).

On comprend dans ces conditions que l'apparition d'un marketing « scientifique » ou « intellectuel » ait pu entrer en porte-à-faux avec les cultures d'entreprise en vigueur. Le risque de rejet est d'autant plus grand que le marketing « scientifique » se trouve entre les mains de spécialistes hautement qualifiés qui, pour la plupart, ne sont pas issus du terrain et occupent des fonctions d'encadrement sans avoir gravi un à un les échelons hiérarchiques. À ce titre, ces spécialistes souffrent bien souvent d'un déficit de légitimité. Un directeur du marketing interrogé dans le cadre de cette recherche n'hésite pas à évoquer « *la guerre des classes entre ceux qui pensent et ceux qui font* ». De fait, la longévité et la réussite des responsables marketing semblent être directement liées à leur légitimité personnelle au sein de l'organisation, laquelle découle notamment de leur parcours et de leur capacité à gagner la confiance des opérationnels. Alain Thieffry, qui détient sans doute un record de longévité à la tête du marketing de Carrefour, avait conquis sa légitimité par des longues années de collaboration avec le groupe en tant que prestataire extérieur, au cours desquelles il avait noué des relations quasi-quotidiennes avec les directions régionales et les magasins, ce qui lui valut d'être reconnu comme un homme de terrain.

Plus généralement, le marketing n'est pas noble comparativement aux deux fonctions qui servent de pivot au modèle du discount : l'exploitation dans les magasins – là où se réalise au quotidien le chiffre d'affaires et la marge avant – et la centrale d'achat – là où se négocient les conditions d'approvisionnement et s'obtient la marge arrière. Lorsque l'entreprise traverse une zone de turbulence, lorsque ses résultats se dégradent, c'est le marketing qui est d'abord mis sur la sellette. « *Quand ça marche, c'est grâce aux achats ; quand ça ne marche pas, c'est à cause du marketing* » déclare un acteur. Ce présupposé des conséquences négatives d'un marketing désincarné, oublieux des réalités du terrain, est véhiculé par la presse professionnelle, comme en témoigne cet extrait d'un article de LSA : « *La centralisation s'est accompagnée d'un appauvrissement du métier en magasins. Le punch commercial en a souffert. À l'ancienne dynamique locale s'est substitué un marketing d'enseigne parfois trop déconnecté des magasins, des concepts démesurément sophistiqués où le marketing l'emporte sur le commerce, et un management pénalisant par sa complexité. D'où la volonté des hypers d'insuffler de l'air au plan local* »<sup>152</sup>. Un expert interrogé n'hésite pas, en évoquant les « promos libres » de Carrefour, à dénoncer « *un archétype de ce que font ceux qui ne connaissent pas le commerce* ». Un autre expert déclare « *le marketing, c'est ce que l'on fait quand on ne sait plus observer le marché* ». Ce contexte aide à comprendre pourquoi le poste de directeur du marketing d'une entreprise de distribution est un poste très exposé, à durée de vie moyenne courte... comme le confirme ce témoignage d'un ex-directeur du marketing qui pointe les conséquences sur la manière d'exercer la fonction : « *En prenant mon poste, je tablais sur une durée de vie de 18 mois... Difficile de faire autre chose que de la communication !* ».

Une véritable montée en compétence marketing de l'entreprise de distribution impose donc un long travail de réforme de la culture d'entreprise. Celui-ci ne peut se faire que par étape et avec l'engagement résolu de l'équipe de direction. Dans un article dans lequel les responsables de Dunhumby font part de leurs « sept conditions » pour réussir le passage à une organisation centrée

---

<sup>152</sup> LSA, 29 mai 2003, supplément au n°1816.

sur le client, la première est l'engagement des dirigeants dans le changement de stratégie et de culture. « *Les dirigeants définissent les priorités stratégiques de l'organisation. La décision de créer une entreprise customer-centric affecte tous les aspects de l'organisation. Ainsi, la responsabilité stratégique doit incomber à l'équipe dirigeante plutôt qu'à un groupe ou une fonction spécifique* »<sup>153</sup>. Nous avons vu plus haut le rôle déterminant qu'ont joué les dirigeants dans la mise en avant de la fonction marketing dans l'organisation de l'entreprise. Les dirigeants peuvent également renforcer l'orientation-client de la culture d'entreprise par la mise en place de dispositifs à forte charge symbolique. Par exemple, chez Auchan, chaque collaborateur doit suivre la journée de formation intitulée « Si j'étais un client ». Chaque soir, dans chaque magasin, un cadre de l'enseigne doit accompagner un client dans son parcours. Chez Leroy Merlin, chaque collaborateur est invité à visiter chaque année plusieurs « habitants » (c'est le terme utilisé pour désigner les clients) à leur domicile, afin d'observer comment il est aménagé, de mieux comprendre les modes de vie et de recueillir les attentes des clients.

Mais, pour que la greffe prenne, il ne suffit pas de créer une direction du marketing et de soutenir les spécialistes qui sont mis à sa tête, encore faut-il réguler les conflits de territoire et aménager les processus en vigueur.

### 5.3.2 Les conflits de territoires

Le marketing, en tant que fonction assurée centralement par l'entreprise de distribution, souffre d'une défiance instinctive du réseau à l'égard des organes centraux qui rognent leurs prérogatives. Historiquement, la grande distribution s'est constituée sur un mode décentralisé, accordant une grande autonomie aux responsables de terrain, directeurs de magasin et / ou responsables régionaux. La centrale d'achat elle-même, pourtant d'une importance capitale pour optimiser les conditions d'approvisionnement, a souvent rencontré des difficultés en voulant imposer puis étendre les « troncs communs d'assortiment ». Le marketing client a vocation à empiéter directement sur le territoire des responsables opérationnels en aval, sans que la preuve définitive ait été apportée de la pertinence d'une intervention centralisée dans ce domaine. Une direction du marketing influente a aussi naturellement vocation à empiéter, en amont, sur le territoire des directions « marchandises » ou de la centrale d'achat. Dans un modèle où la fonction marketing serait concentrée au sein d'une direction spécifique, les acheteurs seraient amenés à suivre les lignes directrices tracées par cette direction du marketing.

Une instance centrale concentrant les diverses composantes de la compétence marketing de l'entreprise constitue donc une menace en amont et en aval à l'égard d'entités puissantes autour desquelles se sont traditionnellement jouées la compétitivité et la dynamique de l'entreprise. « *Les valeurs du groupe sont la responsabilisation, l'autonomie, l'adaptation au local. Le chef de produit est le 'directeur marketing de son offre', le directeur du magasin est le 'directeur d'une PME'. À l'international, des patrons ont été recrutés pour créer leur concept* ». La situation que décrit ce professionnel, et qui se retrouve dans de nombreuses entreprises de distribution, laisse très peu

---

<sup>153</sup> "Seven requirements for becoming customer-centric", Retail Customer Experience.com, 27 juillet 2010. <http://www.retailcustomerexperience.com/article/139476/Seven-requirements-for-becoming-customer-centric>).

d'espace à une direction du marketing influente. Les conflits de territoires, qui semblent particulièrement marqués dans les groupements d'indépendants où les adhérents contrôlent les fonctions à la fois aval et amont, se sont donc greffés aux obstacles culturels pour entraver la pleine expression au plan des compétences des ressources marketing mobilisées par les entreprises de distribution. On comprend alors l'importance de la volonté politique des dirigeants, soit pour opérer un passage en force, soit pour imaginer des modalités d'insémination de la culture et de la fonction marketing plus indirectes et qui soient davantage en cohérence avec les routines existantes.

### 5.3.3 La révision des processus : la nécessaire transversalité

Le renforcement du rôle du marketing dans les comportements de l'entreprise de distribution suppose une révision de ses routines. Parmi les sept conditions d'une transition réussie vers l'entreprise *customer centric*, les responsables de Dunhumby identifient « *l'intégration de la compréhension du client dans les processus fondamentaux* », comme les achats. La tâche est d'autant plus complexe que les entreprises sont anciennes, de grande dimension, et que la profondeur des racines des routines dans la culture de l'entreprise a contribué à leur rigidification. L'observation du terrain semble témoigner de ce que l'efficacité du processus de construction de la compétence marketing et, plus profondément de l'engagement dans l'orientation-client, suppose de procéder à la transformation des structures et des processus internes de manière progressive et tenant compte de ces facteurs de rigidité. « *Il faut que les hommes suivent, il faut entraîner les équipes* » souligne un des acteurs interrogés. Cela suppose que les responsables soient considérés comme légitimes, qu'ils fassent preuve de pédagogie, tiennent compte des relations de pouvoir établies... Ce qui a manifestement manqué à un certain nombre de directeurs de marketing et leur a coûté leur poste. À leur décharge, la tâche semble difficile. C'est en tout cas ce qui ressort d'une enquête publiée par LSA en 2003<sup>154</sup>, où l'on apprend que 99% des directeurs du marketing interrogés sont « tout à fait d'accord » avec la proposition : « *la capacité de convaincre en interne est de plus en plus difficile* »... alors même qu'ils s'accordent à 75% sur le fait que « *ma fonction est perçue à sa juste valeur par la direction générale* ».

La nécessité d'emporter l'adhésion des opérationnels se combine à la nature systémique de l'organisation *customer centric* et oriente le changement organisationnel dans le sens d'une plus grande transversalité. Deux voies principales semblent avoir été empruntées par les entreprises de distribution pour atteindre cet objectif de transversalité : le fonctionnement en mode projet, et le *category management*.

- Les groupes projet...

De manière générale, les grands groupes de distribution, lorsqu'ils sont confrontés au besoin de faire évoluer leurs modes de fonctionnement, ont souvent recours aux groupes de projet qui mêlent des représentants des différentes unités opérationnelles impliquées et des « techniciens » qui servent de personnes ressources au groupe. Ces groupes peuvent intégrer des prestataires extérieurs.

---

<sup>154</sup> LSA, 20 mai 2003, supplément au n°1816.

Le concept « Carrefour Planet » est le produit d'un groupe de projet auquel ont participé des représentants de différentes directions et des consultants spécialisés (dont le BCG et le cabinet Dia-Mart). La direction du marketing a bien évidemment participé au projet, sans pour autant en être responsable, sa fonction ayant plus particulièrement porté sur l'optimisation de l'offre à la spécificité des sites. On retrouve ce mode de fonctionnement collégial inscrit dans les routines dans d'autres grandes entreprises de distribution telles que Auchan, Casino, Leroy-Merlin, Darty ou Décathlon... ainsi, bien sûr, que dans les groupements d'indépendants où la participation directe ou indirecte des adhérents à la décision stratégique est inhérente à leur statut. L'un des intérêts du fonctionnement en mode projet est d'associer les opérationnels à l'appréhension des problèmes et à la définition des solutions, ce qui réduit le risque de rejet au cours de la phase de mise en œuvre. Par contre, le fonctionnement en mode projet ne garantit pas la transformation d'une idée en processus. Les directions du marketing les plus avancées sont conscientes que les projets doivent être prolongés par des processus dans lesquels le marketing doit jouer un rôle plus direct. Cette prise de conscience récente est sans doute susceptible de changer la vision à terme des hommes de marketing, souvent considérés comme n'étant pas assez impliqués sur le plan opérationnel.

- ... et le *category management* comme vecteurs de transversalité

Le *category management* constitue un autre dispositif organisationnel supposé favoriser la transversalité. « *La coordination aux différentes étapes du processus de gestion de la catégorie repose sur des échanges d'informations permanents entre niveaux hiérarchiques, fonctions et entreprises (fournisseurs et distributeurs)* »<sup>155</sup>. Le *category management*, qui constitue rappelons-le le volet « demande » de l'ECR, est donc susceptible de servir de vecteur de dissémination de la culture marketing dans l'ensemble de l'organisation, peut-être plus efficacement que ce que pourrait réussir une direction du marketing cloisonnée. Toutefois, force est de constater que le *category management* est le plus souvent sous la tutelle des directions « marchandises » ou « achats » et les *category managers* avant tout des acheteurs qui n'ont pas toujours la culture marketing, parfois davantage préoccupés des conditions d'achat obtenues des fournisseurs et du rendement immédiat de la catégorie que de l'adoption d'une posture réellement orientée client, les conduisant à faire un usage intensif des outils marketing. « *Les catégories managers [qui relèvent de l'une des directions produits de l'entreprise] sont avant tout de bons acheteurs et de bons commerçants (...). Ils vont devoir monter en compétence en matière de marketing* » (un responsable des études). Pour autant, le *category management* peut sans doute constituer un cheval de Troie efficace pour faire évoluer les processus des entreprises vers une plus grande prise en compte du marché et vers l'intégration d'outils marketing sophistiqués. Une telle démarche aurait pour contrepartie nécessaire le cantonnement de la direction du marketing à une fonction de support par l'apport d'informations générales et de nouveaux outils, sauf à supposer que les *category managers* lui soient rattachés. Dans une des entreprises rencontrées, une réflexion est en cours sur la création d'un pôle regroupant les *category managers* et les chargés d'études. Le bilan de l'implantation du *category management* dans les entreprises de distribution françaises est mitigé. Camman et Livolsi [2009] mettent en avant trois raisons susceptibles de rendre compte du

---

<sup>155</sup> Camman et Livolsi, 2009, p. 153.

recul de Carrefour à la suite de l'expérimentation conduite dans le mouvement de la réorganisation opérée en 2003 : 1) une insuffisante intégration des systèmes de gestion pour rendre effective la transversalité, 2) le conflit entre la centralisation accrue des décisions qu'implique le *category management* et la culture de l'entreprise, qui a provoqué des résistances en interne, et 3) le contexte difficile du groupe Carrefour à ce moment-là qui a conduit à un recentrage sur la compétitivité-prix et à la réduction des coûts au niveau du siège. Cet exemple témoigne de ce que la mise en place du *category management* n'est pas à l'abri des obstacles qui s'opposent à celle d'une direction du marketing puissante.

o

o

o

L'adaptation des capacités organisationnelles est un processus complexe et progressif, en particulier dans des entreprises de grande taille. La culture d'entreprise, qui a pu constituer un obstacle au passage d'un marketing intuitif à un marketing « scientifique » (ou, en tout cas, outillé et opéré par des spécialistes qualifiés), de même que les conflits de territoire que suscite inévitablement la création de nouvelles zones de responsabilité et d'influence, ont manifestement constitué un frein à la construction de la compétence marketing dans les entreprises de la distribution. Ces facteurs d'inertie, qui semblent avoir agi puissamment au cours des premières années de la montée en puissance de la fonction marketing, se sont dans l'ensemble relâchés sous l'effet principalement de la rotation du personnel. Du sommet de l'équipe dirigeante aux cadres dans les centrales et les magasins, les équipes ont été progressivement renouvelées. Les « anciens », qui avaient fait leur carrière dans la distribution et qui ont vécu les belles heures de la croissance extensive, ont progressivement cédé la place à de nouvelles recrues, de plus en plus souvent des diplômés du supérieur et, pour les « seniors », ayant réalisé une partie de leur carrière hors de la distribution. Le personnel aujourd'hui aux commandes est donc beaucoup moins imprégné de la culture des entreprises de la distribution et plus à même d'accepter le changement organisationnel. Ainsi, comme l'indique ce professionnel, c'est « *l'esprit marketing qui se diffuse dans l'ensemble de l'organisation, notamment avec le changement de profil des hommes de terrain (...). Désormais, l'entreprise est en appétence de marketing* ». Les entreprises de distribution sont sans doute davantage disposées aujourd'hui à refondre leurs processus, à adapter leurs routines afin d'y faire une place plus importante aux préoccupations marketing. La voie de la transversalité qui est aujourd'hui privilégiée, en dépit d'évidentes difficultés de mise en œuvre, est sans doute la plus à même de mener à la transition recherchée.

## **6 PERSPECTIVES ET CONCLUSION**

---

### **6.1 Perspectives**

Au-delà des phases de flux et de reflux, la compétence marketing poursuivra sa montée en puissance si elle est perçue comme la source d'un avantage concurrentiel pour les entreprises de distribution. Sur ce point, l'opinion des personnes que nous avons interrogées est mitigée. Certaines pensent que c'est avant tout la « vision » des dirigeants qui fonde l'avantage concurrentiel dans la distribution. D'autres semblent estimer que la compétence marketing n'est pas suffisamment spécifique pour différencier les entreprises en concurrence. D'autres considèrent au contraire que la maîtrise de l'information sur le comportement des clients détermine fortement la rentabilité et la croissance des distributeurs (Tesco, Leroy Merlin, Ikea... sont cités à l'appui de cette position).

Les rares études menées à ce jour, essentiellement dans des pays anglo-saxons, montrent que les entreprises de distribution « orientées marché » atteignent des performances supérieures à celles qui le sont moins<sup>156</sup>. Ceci tend donc à montrer que la compétence marketing peut devenir une compétence foncière (ou au moins distinctive) dans le secteur du commerce. Les ressources et les capacités ne seraient donc pas toutes génériques... ce qui ne permettrait pas de distinguer le marketing de la distribution du marketing des fournisseurs, et priverait les entreprises de distribution de construire un avantage concurrentiel durable.

Les ressources et les capacités de certaines entreprises surpassent assurément celles de leurs concurrents. Les ressources et les capacités les plus discriminantes se situent probablement dans les domaines suivants : la qualité des emplacements, la richesse des informations et les capacités d'analyse, la puissance de la marque-enseigne et des marques propres, la réputation auprès des clients et leur degré de fidélité, la capacité à innover sur le plan commercial. Les emplacements sont des ressources rares (mais peu flexibles) qui permettent à certains distributeurs, notamment dans le non-alimentaire, de consolider leur avantage concurrentiel. La marque est également une ressource qui distingue fortement les concurrents. Des marques comme Darty, Leclerc ou Décathlon sont particulièrement puissantes, ce qui leur permet d'économiser des ressources dans d'autres secteurs. Ainsi, la puissance de la marque Darty lui permet de ne pas rentrer frontalement dans la concurrence par les prix (même si la concurrence avec des acteurs du web met une forte pression sur ce modèle de communication essentiellement institutionnel). Inversement, la puissance et la réputation de la marque Leclerc en matière de prix lui donnent une plus grande efficacité dans la communication sur les offres. Quand Leclerc parle de prix, les consommateurs écoutent et le discours est sensiblement plus crédible que pour d'autres GSA (certaines abandonnent d'ailleurs ce terrain, ayant du mal à donner le change). Certaines entreprises réussissent parfois à affirmer une avance, en déployant sur une problématique de marketing une compétence acquise ailleurs. Par exemple, Casino a été la première entreprise française à se doter

---

<sup>156</sup> Noble et al. [2002], Medina et Rufan [2009].

d'un entrepôt de données (1991) et si l'objectif était initialement d'optimiser la logistique, cet entrepôt a permis de développer ultérieurement des capacités autour de la collecte et de l'analyse de données clients (1998).

Cela dit, il est important de constater que les entreprises de distribution sont soumises à un fort mimétisme. Les ressources restent rarement uniques longtemps, et les tentatives pour dupliquer les capacités des concurrents sont nombreuses (elles ne sont évidemment pas toujours fructueuses, compte tenu de la nature implicite et peu formalisée de certaines capacités). Ainsi, à titre d'exemple, les méthodes de construction des assortiments, de *pricing* et de merchandising sont plutôt partagées entre les acteurs. En amont, des standards se dégagent également pour analyser les données de vente ou les bases de données clients. Si l'on compare les distributeurs entre eux, au sein d'un même groupe stratégique, les ressources et les capacités semblent plutôt génériques. Certains distributeurs semblent en avance sur certaines capacités, comme l'intelligence client (Casino) ou la réactivité (Leclerc). Mais aujourd'hui, les capacités de coordination ne semblent pas véritablement distinctives, pas plus que les capacités à gérer les marques et les clients. Les capacités de planification stratégique semblent plutôt déficientes. De fait, nos experts n'ont pas été en mesure de nous indiquer des distributeurs particulièrement en pointe sur la compétence marketing globale (en dehors de Leroy Merlin), ce qui tendrait à montrer que le marketing n'est pas encore une compétence foncière, ni même distinctive, dans le secteur du commerce en France. En revanche, des exemples internationaux ont été cités à plusieurs reprises, comme Tesco, Ikea ou Target.

Pourtant, le contexte dans lequel la distribution est appelée à évoluer au cours des prochaines années devrait favoriser l'intensification de l'engagement des distributeurs dans l'affirmation d'une forte compétence marketing. L'enquête réalisée par le CRÉDOC durant l'été 2010 auprès d'un échantillon d'acteurs de la distribution (professionnels et experts), qui visait à recueillir leurs représentations de ce que sera le commerce à l'horizon 2020, livre un résultat très clair. Face au durcissement du contexte concurrentiel provoqué par la poussée du e-commerce et les nouveaux comportements de consommation, une grande majorité des acteurs anticipe que le commerce en magasin s'adaptera pour le renforcement de son « orientation-client » qui se manifestera par des concepts commerciaux ciblant plus finement leur clientèle, la mise en avant de la dimension expérientielle du point de vente, l'enrichissement de la relation avec les clients qui, plus personnalisée, s'inscrira dans une logique de conseil et d'apport de solutions...

Interrogés sur les axes d'adaptation que leur entreprise devra privilégier pour faire face à la situation du commerce en 2020, les premiers items retenus par les distributeurs renvoient à la fonction marketing : « La capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients » (évoquée par 59% des distributeurs répondants), « Développer une offre multicanal » (55%), « La capacité à créer une offre différenciatrice » (54%), « Une meilleure capacité de compréhension des attentes des clients (34%), loin devant les leviers traditionnels de l'efficacité opérationnelle comme « L'acquisition de la taille critique » (14%), « L'amélioration de la supply chain » (16%), « La maîtrise des coûts d'exploitation » (20%). La culture sectorielle semble donc s'être considérablement écartée de celle qui prévalait à l'ère de la croissance extensive et qui faisait la part belle aux prix bas et aux manières d'y parvenir dans les représentations des formes de la

concurrence et des modèles d'organisation. Si les stratégies doivent suivre les représentations, les visions du futur que nourrissent les dirigeants de la distribution annoncent un nouveau renforcement de la fonction marketing et des compétences qui la sous-tendent.

D'ores et déjà, une accélération récente est signalée par plusieurs des acteurs consultés. La raison majeure de cette accélération – en conformité avec les visions d'avenir qui viennent d'être évoquées – réside dans l'engagement général et rapide des entreprises de distribution dans le e-commerce. Cet engagement est en train d'ajouter une dimension multicanal à des entreprises qui sont souvent déjà multi-format. Alors que le multi-format a pu se penser comme une simple juxtaposition de formats de vente, le multicanal impose d'emblée de réfléchir à l'articulation des offres en ligne et en magasin. Le point commun aux différents canaux est précisément le client. Celui-ci apprend à jouer de la complémentarité des canaux, exige la cohérence des offres présentes dans chacun, et est en attente d'un enrichissement de la palette de services qui lui est proposée grâce à l'intégration des canaux. Le multicanal a donc vocation à être en réalité « transcanal » et, par nature, centré sur le client. La charge de penser la complexité d'une offre qui s'étend sur plusieurs canaux et plusieurs formats, puis de développer les outils permettant de mener à bien l'intégration, relève nécessairement de la fonction marketing.

Un autre facteur d'accélération de la montée en puissance de la fonction marketing est la conscience partagée d'un tournant récent dans les comportements des consommateurs, qui aspirent à « consommer autrement », à mettre davantage de sens et d'éthique dans leur consommation et qui favorisent le développement de modes d'approvisionnement alternatifs (le direct, le C2C, la location...) qui échappent au commerce « traditionnel » et les invitent à être en état de veille et d'innovation permanente. Là aussi, c'est la fonction marketing qui est au premier plan pour effectuer les diagnostics, opérer les segmentations et penser les nouvelles offres ou les nouveaux concepts.

Enfin, et de manière plus structurelle, les distributeurs sont toujours à la recherche de modalités pour mieux se différencier et pour débanaliser des concepts en perte de vitesse. La volonté stratégique d'ériger l'enseigne comme une véritable marque est très fortement présente chez de nombreux distributeurs. Elle s'incarne notamment par le développement des marques propres qui, de plus en plus, sont bien plus que de simples « *me too products* » pour se parer d'attributs exclusifs tout en apprenant à se décliner pour s'adapter aux différents segments de clientèle. La gestion des marques propres, qui a longtemps pu être assimilée à la charge technique de rédiger un cahier des charges, veiller à son exécution et piloter les flux logistiques, devient de plus en plus intensive en marketing.

Au-delà des marques propres, la construction d'une véritable marque-enseigne autour de valeurs fortes et susceptibles de déclencher un attachement durable de la part des clients est à l'ordre du jour chez plusieurs distributeurs. Cette stratégie de marque n'est plus réservée aux distributeurs-filières comme Ikea, Picard ou Zara. Elle préfigure des stratégies d'extension dans d'autres métiers, un mouvement stratégique observé dans d'autres secteurs et qui permet de capitaliser sur la marque pour approfondir la relation avec les clients, tant sur le plan psychologique que sur le plan économique.

Si ce contexte est effectivement favorable à l'accélération de la montée en compétence des distributeurs sur le plan du marketing, cette montée en compétence continuera d'exiger l'adaptation des ressources et des capacités des entreprises. Sur le plan des ressources, la poursuite des investissements semble inéluctable eu égard aux progrès des technologies mobilisées. Ils devraient accompagner l'élargissement du champ d'exploration de la compréhension des comportements de consommation. L'accent qui a été mis pendant la dernière décennie sur les bases de données issues de programmes de fidélisation a conduit à resserrer la focale sur un sous-ensemble des clients de l'enseigne, perçus principalement au travers de leurs actes d'achat. Les nouveaux outils d'observation des comportements des clients, sur Internet et bientôt dans les magasins, vont encourager le développement d'un « marketing comportemental prédictif ». Le développement d'autres approches sera nécessaire pour appréhender de manière plus globale (« à 360° ») les comportements de consommation des clients, y compris hors des réseaux de l'entreprise, pour mieux comprendre les motivations à la base de ces comportements, pour mieux connaître ceux qui ne sont pas clients afin de déployer des stratégies efficaces de conquête, de rétention et de développement...

Comme par le passé, l'acquisition de ces nouvelles connaissances passera vraisemblablement par des partenariats avec des prestataires spécialisés qui viendront relayer et nourrir les ressources internes. Mais, là encore, ces nouvelles ressources n'ouvriront la voie à de nouvelles opportunités en termes de stratégies que si elles sont mobilisées efficacement par des dispositifs organisationnels adaptés. Demain comme hier, c'est probablement là que se jouera l'essentiel de la montée en compétence marketing et que se situera la source d'un avantage concurrentiel durable.

Si les compétences marketing des entreprises de distribution se sont développées durant les deux dernières décennies, la marge de progression reste considérable. Comme l'indique l'un des experts interrogés, « *dans la distribution, le marketing a longtemps été sous-développé en raison du poids des acheteurs qui tirent toujours au plus bas et qui sont peu sensibles à la différenciation de l'enseigne. Malgré tout, il faut bien reconnaître que les compétences marketing des distributeurs se sont consolidées depuis quinze ans... mais ils n'en sont qu'au début* ». Dans le même temps, les dispositifs marketing employés par les autres secteurs des services se sont considérablement développés (banque, transport...). La position relative de la distribution ne s'est probablement pas améliorée en vingt ans. Pour consolider cette position, le processus de renforcement des compétences doit donc mobiliser l'ensemble des leviers, externes et internes.

## 6.2 Conclusion

« *Le marketing n'est pas l'une des fonctions de l'entreprise parmi d'autres comme c'est le cas dans l'industrie ; le marketing est indissociable du projet de l'entreprise de distribution* » (Ducrocq, 2003).

Les difficultés que soulève le mouvement de montée en compétence des grandes entreprises de la distribution en matière de marketing se posent plus en termes d'adaptation des capacités

organisationnelles que d'acquisition de ressources<sup>157</sup>. C'est ce qu'évoque ce responsable du marketing lorsqu'il déclare que son entreprise n'en est encore qu'à 70% du processus d'orientation-client : « *Il existe beaucoup de briques, mais les choses ne sont pas vraiment articulées* ».

Les capacités organisationnelles des grandes entreprises de la distribution, encore très marquées par le modèle économique qui a fait leur succès, témoignent d'une rigidité certaine. Les routines qui se sont constituées au cours de l'histoire de ces entreprises font largement appel à l'intuition, au bon sens, à l'informel... Paradoxalement, elles peuvent être fortement « orientées client » mais sans véhiculer une réelle culture marketing, ni mettre en œuvre les savoirs et les outils qui lui sont associés. Ce mode de fonctionnement, qui a révélé son efficacité dans le passé, est devenu de plus en plus problématique dans le contexte de changement de régime de croissance que connaît le secteur depuis une vingtaine d'années, et dans le cadre d'entreprises qui ont beaucoup grandi à la fois par croissance interne et par acquisitions. La complexité des marchés ainsi que les formes de concurrence qui dominent aujourd'hui le secteur du commerce imposent la montée en compétence des entreprises par la mise en place d'un marketing « scientifique », très outillé, élaboré et mis en œuvre par des spécialistes hautement qualifiés, avec le concours de prestataires engagés dans le développement des outils et des méthodes. Ce marketing s'incarne nécessairement dans l'organisation par la mise en place de processus formalisés, qui participe d'un mouvement général de réingénierie organisationnelle des grandes entreprises de distribution. La mise en place de ce marketing « scientifique » s'opère de manière heurtée car elle rencontre des obstacles organisationnels à l'origine d'un décalage entre le rythme d'acquisition des ressources dédiées et celui de la montée en compétence marketing des entreprises. Les obstacles sont d'abord culturels. Ce marketing « scientifique » n'a pas encore convaincu de sa supériorité sur le marketing instinctif, sans doute aussi parce que sa montée en puissance remet en cause des modes de fonctionnement profondément ancrés, et l'équilibre des pouvoirs entre les différentes composantes de l'organisation. Mais alors que le second, peu formalisé, difficile à mutualiser, peut difficilement progresser, le marketing « scientifique » bénéficie de l'apport des TIC, des progrès réalisés dans la recherche fondamentale à la fois sur la compréhension des ressorts des comportements de consommation et sur les méthodes de traitement des données. Il est donc inscrit dans une trajectoire de développement qui permet d'anticiper l'amélioration de ses performances dans l'avenir.

Un enjeu majeur du changement organisationnel pour mener à bien la montée en compétence marketing est de réussir à combiner ces deux formes de marketing, d'une part parce que,

---

<sup>157</sup> Une hypothèse alternative consisterait à dire que les ressources à gérer ne sont pas assez développées pour justifier un investissement complémentaire dans les capacités nécessaires pour les mobiliser. En retour, ces faibles capacités n'inciteraient pas à développer les ressources, la productivité du marketing dans ces conditions d'investissement ne permettant pas de légitimer durablement la fonction. Ce renforcement négatif des ressources et des capacités pourrait permettre de conclure que les compétences marketing ne se développent pas en raison d'un problème *conjoint* de ressources et de capacités (et non seulement d'un problème lié de compétence architecturale, qui peut naturellement se rajouter). Une dernière alternative consisterait à penser que les ressources financières – même élevées – ne sont pas investies vers des outils, des méthodes et des systèmes qui permettraient de cristalliser des capacités, mais vers des budgets de communication promotionnelle, souvent externalisés, destinés à doper le chiffre d'affaires à court terme. Plus qu'une question de niveau d'investissement, ce serait donc plutôt la nature des investissements qui limiterait le développement conjoint des ressources et des capacités.

complémentaires, elles sont en mesure de se nourrir l'une l'autre à condition d'être bien articulées<sup>158</sup>, mais aussi pour bâtir le nouveau sur l'ancien, pour réussir à ce que le marketing irradie dans chacune des composantes de l'organisation et dans chacun de ses processus.

Dans cette tâche difficile, les entreprises semblent procéder par tâtonnement, dont les étapes successives correspondent souvent à des changements d'équipes dirigeantes. Jusque-là, deux directions partiellement complémentaires et partiellement antagonistes ont été empruntées : la création d'une direction du marketing puissante qui diffuse culture, outils et processus à l'échelle de l'entreprise dans son ensemble ; la mise en place d'un marketing plus diffus, un marketing « holistique »<sup>159</sup>, présent dans chaque direction, qui met en cohérence les différentes fonctions, qui s'inscrit dans chaque processus. C'est le *category management* qui incarne le mieux cette seconde approche qui peut aussi se manifester, notamment dans les entreprises de taille moyenne, dans des structures plus informelles, qui véhicule une culture marketing forte imprégnée de la vision des dirigeants. Les entreprises du secteur ont fait des choix différents et, souvent, chacune a changé à plusieurs reprises son fusil d'épaule. Mais il semble que, dans l'ensemble, ce soit la seconde voie qui ait été privilégiée, sans doute par ce qu'elle est plus en résonance avec l'héritage et, donc, plus réaliste par rapport à ce que sont les entreprises de distribution. C'est ce qu'exprime cet ancien directeur du marketing lorsqu'il déclare : « *Le marketing ne prendra jamais le pouvoir. Il peut aider à faire des commerçants des gens plus rigoureux* ». La principale difficulté que soulève cette seconde option – et qui s'est révélée au cours des années récentes – est précisément qu'elle est trop bien inscrite dans les modes de fonctionnement traditionnels des entreprises de distribution ; du coup, comme en témoigne l'expérience du *category management*, elle peine à s'en extraire.

La question des conditions de la montée en compétence sur le plan du marketing renvoie à des problématiques plus larges : celle de l'architecture organisationnelle d'ensemble des grandes entreprises de distribution, en particulier autour de l'axe centralisation / décentralisation, mais aussi autour de la définition du périmètre d'activité de l'entreprise (arbitrage entre internalisation et externalisation à chaque niveau de la chaîne de valeur), et plus profondément encore, celle du modèle économique suivi par l'entreprise.

Jusque-là, le développement des compétences marketing s'est inscrit dans le cadre d'un modèle économique demeuré fidèle au modèle du discount des origines. Les nouvelles compétences marketing semblent, en effet, avoir été en grande partie consacrées à revigorer un modèle économique en perte de vitesse. Les nouveaux outils de connaissance des clients ont avant tout servi à affiner les assortiments pour en accélérer la rotation et optimiser l'exploitation des linéaires, à cibler l'effort promotionnel et la communication pour en réduire le coût et en accroître l'efficacité. S'il participe effectivement à la mise en place d'un « commerce de précision », il l'a fait pour l'instant principalement en améliorant la précision des leviers de compétitivité associés au régime de croissance extensive, confortant des modes de fonctionnement « orientés produits » et qui se

---

<sup>158</sup> Le marketing stratégique – qui s'appuie à la fois sur une vision et sur des outils – devrait fortement bénéficier de la fertilisation croisée entre le marketing « instinctif » et le marketing « scientifique », notamment sur des problématiques comme la stratégie de marque, les nouveaux concepts et plus généralement, les enjeux d'innovation commerciale.

<sup>159</sup> Kotler et al. [2002].

soucient avant tout de maîtriser les coûts et de fluidifier les flux de marchandises. En la matière, la compétence marketing semble bien installée, tout du moins pour ce qui est des ressources. Si les capacités organisationnelles recèlent sans doute un potentiel de progrès, la trajectoire de développement de la compétence marketing dans ce domaine est à peu près balisée.

Malgré des avancées significatives, le versant véritablement « client » du « commerce de précision » a été jusque-là le parent pauvre de la montée en puissance du marketing chez de nombreux distributeurs<sup>160</sup>. Les compétences en la matière ne pourront s'affirmer de manière significative que dans le cadre d'une refonte profonde de l'organisation des entreprises de distribution, menée autour d'une réflexion sur l'évolution du modèle économique. La poursuite de la montée en puissance du marketing se trouve donc prise dans une logique systémique dont elle est à la fois la cause et la conséquence. Tant que la distribution demeurera ancrée sur un modèle discount, la fonction marketing restera périphérique et aura pour principale mission de renforcer l'efficacité opérationnelle en permettant de faire mieux le même métier. Le développement de la compétence marketing et sa pleine expression dans l'offre des distributeurs supposent une véritable « orientation-client », qui conduise à mettre au premier plan, non plus les produits, mais les clients. Cela va de pair avec l'élaboration d'autres modèles économiques davantage orientés vers la création de valeur dans la capacité à satisfaire les clients, notamment par l'adoption d'une posture servicielle. Les entreprises sont très inégalement avancées dans la marche vers ces nouveaux modèles. Une étape essentielle réside très probablement dans la constitution d'une offre produit exclusive qui, d'une part, soustrait l'enseigne à une concurrence par les prix directe (facilité de comparaison des prix pour les clients) et lui confère des attributs exclusifs potentiellement différenciants. Cela implique que l'entreprise de distribution ne pense plus son cœur de métier comme consistant dans l'achat pour la revente, mais comme la construction de systèmes d'offre capables d'apporter des effets utiles à la cible. La compétence marketing contenue dans l'entreprise, par sa capacité à percevoir les mutations en cours, à rendre compte des attentes des clients... peut apporter un soutien majeur à la réflexion sur l'évolution des modèles économiques et à leur mise en œuvre. Toutefois, le processus dépend avant tout de la vision et de la volonté des dirigeants.

Ainsi, au-delà d'un socle commun de maîtrise du marketing (qui découle de la nécessité de s'adapter aux attentes évolutives des clients), on devrait observer une plus grande hétérogénéité des trajectoires par rapport à la compétence marketing. Pour certains, le marketing restera une compétence générique jouant un rôle d'appoint dans le modèle économique centré sur d'autres fonctions dans l'organisation ; pour d'autres, il pourrait devenir une « compétence foncière », inscrite au cœur de la définition du métier de distributeur.

---

<sup>160</sup> Par exemple, chez Darty, si d'après l'un de nos experts, « *le capital client est un actif depuis toujours* », dans les faits, l'enseigne ne connaissait essentiellement que son adresse et ne prenait jamais contact avec lui. La mise en place d'une démarche formelle de relation avec les clients remonte à 2007 avec le lancement du programme relationnel. La volonté de capitaliser systématiquement la connaissance client et d'exploiter ces connaissances est donc finalement très récente.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- AKDENIZ M.B., GONZALEZ-PADRON T., CALANTONE R.J. [2010], "An Integrated Marketing Capability Benchmarking Approach to Dealer Performance through Parametric and Nonparametric Analyses", *Industrial Marketing Management*, vol. 39, 1, pp. 150-160.
- AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H. [1993], "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ARREGLE J.L. [2000], "L'approche fondée sur les ressources », *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Economica, Paris.
- BARNEY J.B. [1994], "Beyond Individual Metaphors in Understanding How Firms Behave: A Comment on Game Theory Models and Prospect Theory Models of Firm Behavior", in R.P. Rumelt, D.E. Schendel, D.J. Teece (eds), *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 55-69.
- BARNEY J.B., CLARK D.N., [2007], *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- BARNEY J.B., WRIGHT P.M. [1998], "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, vol. 37, pp. 31-46.
- BENOUN M., HÉLIÈS-HASSID M.-L. [2004], "Category Management, mythes et réalités", *Revue Française de Marketing*, n° 195, p. 3-5.
- BROWNLIE, D. [1999], "Benchmarking your Marketing Process", *Long Range Planning*, vol. 32, 1, pp. 88-95.
- BURKE R.R. [2006], "The Third Wave of Marketing Intelligence", in L. Krafft, M.K. Mantrala (eds), *Retailing in the 21st Century. Current and Future trends*, Springer, Berlin, Heidelberg, New York, pp. 113-125.
- CAMMAN C., LIVOLSI L. [2009], "Le category management, un vecteur de transversalité ? Le cas du groupe Carrefour", *Revue Management et Avenir*, n° 24, pp. 146-162.
- CAPRON L., HULLAND J. [1999], "Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View", *Journal of Marketing*, vol. 63, apr., pp. 41-54.
- CHANG W., PARK J.E., CHAIV S. [2010], "How Does CRM Technology Transform into Organizational Performance? A Mediating Role of Marketing Capability", *Journal of Business Research*, vol. 63, 8, pp. 849-855.
- CHETOCHINE G. [1992], *Marketing stratégique de la distribution*, Éditions Liaison, Paris.
- CHRISTENSEN J.F. [1996], "Analysing the Technology Base of the Firm: A Multidimensional Ressource and Competence Perspective", in N.J. Foss, C. Knudsen (eds), *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, London and New York, pp. 111-132.
- CLIQUET G., FADY A., BASSET G. [2006], *Management de la distribution*, 2ème ed., Dunod, Paris.
- COHEN W., LEVINTHAL D. [1990], "Absorptive capacity: a new learning perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol.35.
- COHENDET P., HERAUD J.A., ZUSCOVITCH E. [1992], "Apprentissage technologique, réseaux économiques et appropriabilité des innovations", In D. Foray et C. Freeman, *Technologie et richesse des nations*, Economica, Paris.

- COLEY L.S., MENTZER J.T., COOPER M.C. [2010], "Is "Consumer Orientation" a Dimension of Market Orientation in Consumer Markets? ", *Journal of Marketing Theory & Practice*, vol. 18, 2, pp. 141-54.
- DAUVERS O. [2010], "iPhone : les enseignes affûtent leur couteau-suisse", *Tribune Grande Conso*, n° 89, décembre. Téléchargeable sur [www.olivierdauvers.fr](http://www.olivierdauvers.fr)
- DAY G.S. [1994], "The Capabilities of Market-Driven Organizational Capabilities", *Journal of Marketing*, vol. 58, oct., pp. 37-52.
- DICKSON P.R. [1992], "Toward a Theory of Competitive Rationality", *Journal of Marketing*, vol. 56, jan., pp. 69-83.
- DIERICKX I., COOL K. [1989], "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, pp.1504-1513.
- DION D. [2008], *A la recherche du consommateur*, Dunod, Paris.
- DIOUX J., DUPUIS M. [2009], *La distribution – Stratégies des groupes et marketing des enseignes*, 2ème ed., Pearson Education, Paris.
- DOGSON M. [1993], "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, vol. 14, n°3, pp. 375-394.
- DOSI G. [1988], "Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation", *Journal of Economic Literature*, vol. XXVI, n°3, September, pp.1120-1171.
- DOSI G., NELSON R.R., WINTER S.G. [2001], "Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities", in G. Dosi, R. R. Nelson et S.G. Winter (eds), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1-22.
- DOZ Y. [1994], "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés", *Revue Française de Gestion*, n°97, janv.-fév., pp. 92-104.
- DUCROCQ C. [2006], *La nouvelle distribution - Marketing, management, développement : des modèles à réinventer*, 2ème ed., Dunod, Paris.
- DURAND Th. [2000], "L'alchimie de la compétence", *Revue Française de Gestion*, n° 127, janvier-février, pp. 84-102.
- DUTTA S., OM N., SURENDRA R. [1999], "Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical? ", *Marketing Science*, vol. 18, 4, pp. 547-568.
- DUTTA S., ZBARACKI M.J., BERGEN M.E. [2003], "Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 24, 7, pp. 615-630.
- ELG U. [2007], "Market Orientation Processes in Retailing: A Cross-national Study", *European Journal of Marketing*, vol. 41, 5/6, pp. 568-589.
- FILSER M., DES GARET V., PACHE G. [2001], *La distribution : organisation et stratégie*, EMS, Caen.
- FOLEY A., FAHY J. [2009], "Seeing Market Orientation through a Capabilities Lens", *European Journal of Marketing*, vol. 43, 1/2, pp. 13-20.
- GOTTELAND D., HAON C., GAUTHIER C. [2007], "L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, 1, pp. 45-59.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. [1994], *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. [1984], "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, vol. 49, April, pp.149-164.

- HARRIS L.C., PIERCY N. [1999], "A Contingency Approach to Market Orientation: Distinguishing Behaviours, Systems, Structures, Strategies and Performance Characteristics", *Journal of Marketing Management*, vol. 15, 1, pp. 617-646.
- HENDERSON R.M., CLARK K.B. [1990], "Architectural Innovation : the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 9-30.
- HENDERSON R.M., COCKBURN I. [1994], "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 63-84.
- HOMBURG C., PFLESSER C. [2000], "A Multiple-layer Model of Market-oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", *Journal of Marketing Research*, vol. 37, 4, pp. 449-462.
- HUNT S.D., MORGAN R.M. [1995], "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, vol. 59, 2, pp. 1-15.
- HUNT T., HUMBY C., PHILLIPS T.L. [2006], *Scoring Points: How Tesco Is Winning Customer Loyalty*, Kogan Page, London.
- INGHAM M. [1994], "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier- février, pp. 105- 121.
- INSEE [2009], *Cinquante ans de consommation en France*, INSEE Références.
- ISAAC H., VOLLE P. [2011], *E-Commerce*, Pearson Education, Paris.
- JOHNSON G., SCHOLES K., WHITTINGTON R., FRERY F. [2008], *Stratégie*, 8<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris.
- KELLER K.L., FLECK N., FONTAINE I. [2009], *Management stratégique de la marque : Construire, évaluer et exploiter des marques fortes*, Pearson Education, Paris.
- KETCHEN D.J., HULT G.T., SLATER S.F. [2007], "Toward Greater Understanding of Market Orientation and the Resource-based View", *Strategic Management Journal*, vol. 28, 9, pp. 961-964.
- KIRCA A.H., JAYACHANDRAN S., BEARDEN W.O. [2005], "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, vol. 69, apr., pp. 24-41.
- KOENIG G. [1999], "Les ressources au principe de la stratégie", *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXI<sup>è</sup> siècle*, Gérard Koenig Ed., Economica, Paris.
- KOHLI A.K., JAWORSKI B.J. [1990], "Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, apr., pp. 1-18.
- KOTLER P., JAIN D., MAESINCEE S. [2002], *Le marketing en mouvement*, Village Mondial, Paris.
- KRASNIKOV A., JAYACHANDRAN S. [2008], "The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance", *Journal of Marketing*, vol. 72, 4, pp. 1-11.
- LAMBIN J.J., CHUMPITAZ-CACERES R.C. [2006], "L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ? ", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, 2, pp. 1-29.
- LANGLOIS R., ROBERTSON P. [1995], *Firms, Markets and Economic Change. A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge, London & New York.
- LEVINTHAL D. [1994], "Surviving Schumpeterian Environments: An Evolutionary Perspective", in J.A.C. Baum and J.V. Singh (eds), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, New York, Oxford, pp.167-178.
- LEVINTHAL D.A., MARCH J.G. [1993], "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 95-112.

- LICHTENTHAL J.D., WILSON D.T., [1992], "Becoming Market Oriented", *Journal of Business Research*, vol. 24, issue 3, may, pp. 191-207.
- LIPPMAN S.A., RUMELT R.P. [1982], "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition", *Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 418-453.
- MAIGNAN I., FERRELL O.C. [2004], "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, 1, pp. 3-19.
- MCGOLDRICK P. [2002], *Retail Marketing*, 2nd ed., McGraw-Hill, London.
- MEDINA C., RUFAN R. [2009], "The Mediating Effect of Innovation in the Relationship between Retailers' Strategic Orientations and Performance", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 37, 7, pp. 629-655.
- MENGUC B., AUH S. [2006], "Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, 1, pp. 63-73.
- MESCHI P.-X., MÉTAIX E. [1999], "Les politiques de formation : implications stratégiques d'une approche fondée sur les ressources", *Economie et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n° 26-27, juin-juillet, pp. 107-120.
- MÉTAIX E., MOINGEON B. [2001], "Management de l'innovation : le "learning mix"", *Revue Française de gestion*, n° 133, mars-avril-mai, pp. 113- 125.
- MOATI P. [2001], "Les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse", *Cahier de recherche CRÉDOC*, n°160, oct.
- MOATI P. [2009], *La vente à distance dans la nouvelle révolution commerciale*, Cahier de Recherche du CRÉDOC, n° 261, décembre.
- MOATI P., JAUNEAU P., LOURDEL V. [2010], *Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur*, Cahier de Recherche du CRÉDOC, n° 271, novembre.
- MOATI P., MOUHOUD E.M. [1994], "Information et organisation de la production. Vers une division cognitive du travail", *Economie Appliquée*, tome XLVI, n°1, pp.47-73.
- MONATERI J.-Ch., RUFFIEUX B. [1996], "Le temps de la quasi-intégration : une approche dynamique", in J.-L. Ravix (ed.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions, Paris, pp. 79-110.
- MOORMAN C., RUST R.T. [1999], "The Role of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 63, 4, pp. 180-197.
- MORGAN N.A., CLARK B.H., GOONER R.A. [2002], "Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives", *Journal of Business Research*, vol. 55, 5, pp. 363-375.
- MORGAN N.A., SLOTEGRAAF R.J., VORHIES D.W. [2009], "Linking Marketing Capabilities with Profit Growth", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 26, 4, pp. 284-293.
- MORGAN N.A., VORHIES D.W., MASON C.H. [2009], "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 30, 8, pp. 909-920.
- MORGAN N.A., ZOU S., VORHIES D.W., KATSIKEAS C.S. [2003], "Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptative Performance of Export Ventures", *Decision Sciences*, vol. 34, 2, pp. 287-321.
- MUNIER F. [1999], "L'entreprise fondée sur les compétences : définitions et axiomatique. Les apports évolutionnistes et institutionnalistes", in M. Baslé, R. Delorme, J.-L. Lemoigne, B. Paulré (ed.), *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie. Théories et analyses empiriques*, L'Harmattan, Paris, pp. 77-94.

- NARVER J.C., SLATER S.F. [1990], "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 20-35.
- NARVER J.C., SLATER S.F., MACLACHLAN D.L. [2004], "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 21, 5, pp. 334-347.
- NELSON R.R., [1994], "The Co-evolution of Technology, Industrial Structure, and Supporting Institutions", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n°1, pp. 47-63.
- NELSON R.R., WINTER S.G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass.
- NEWBERT S. L. [2007], "Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 121-146.
- NOBLE C.H., SINHA R.K., KUMAR A. [2002], "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, vol. 66, oct., pp. 25-39.
- O'CASS A., WEERAWARDENA J. [2010], "The Effects of Perceived Industry Competitive Intensity and Marketing-related Capabilities: Drivers of Superior Brand Performance", *Industrial Marketing Management*, vol. 39, 4, pp. 571-581.
- OLAVARIETTA S., FRIEDMANN R. [2008], "Market Orientation, Knowledge-related Resources and Firm Performance", *Journal of Business Research*, vol. 61, 6, pp. 623-630.
- ORSONI J., FADY A., JALLAIS J. [1987], *Le Marketing de la distribution, application au point de vente*, Vuibert, Paris.
- PEELEN E., JALLAT F., STEVENS E., VOLLE P. [2009], *Gestion de la relation client*, 3ième édition, Pearson Education, Paris.
- PENROSE E. [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- PIERCE J.L., BOERNER C.S., TEECE D.J. [2002], "Dynamic Capabilities, Competence and the Behavioral Theory of the Firm", in M. Augier, J.G. March (eds), *The Economics of Choice, Change and Organization. Essays in Memory of Richard M. Cyert*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, pp. 81-95.
- PORTER M.E. [1997], "Plaidoyer pour un retour de la stratégie", *L'Expansion Management Review*, n° 84, mars, pp.6-18.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. [1990], "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, n° 3, pp. 79-91.
- RALLET A. [2005], « La mobilité urbaine comme facteur structurant du commerce électronique », in MOATI Ph. (ed.), *Nouvelles technologies et modes de vie. Hypermodernité ou aliénation ?*, Editions de l'Aube, La Tour d'Aigues.
- RALLET A. [2010], "Le commerce à l'ère de l'économie numérique : tendances et éléments de perspectives", in L'évolution du commerce à l'ère de l'économie numérique, *Prospective et Entreprise*, n° 11, février, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, pp. 7-32.
- RALSTON D., WRIGHT A., KUMAR J. [2001], "Process Benchmarking as Market Research Tool for Strategic Planning", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 19, 4, pp. 273-281.
- SLOTEGRAAF R.J., MOORMAN C., INMAN J.J. [2003], "The Role of Firm Resources in Returns to Market Deployment", *Journal of Marketing Research*, vol. 40, 3, pp. 295-309.
- SOULABAIL Y. [2010], *Carrefour. Un combat pour la liberté*, Le Loup Hurlant Editions, Arpajon.
- SRIVASTAVA R.K., SHERVANI T.A., FAHEY L. [1999], "Marketing Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue, pp. 168-179.

- TEECE D.J. [2007], "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 1319-1350.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. [1997], "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, ° 7, pp. 509-533.
- TSIOTSOU R.H., RIGOPOULOU I.D., KEHAGIAS J.D. [2010], "Tracing Customer Orientation and Marketing Capabilities through Retailers' Websites: A Strategic Approach to Internet Marketing", *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, vol. 18, 2, pp. 79-94.
- VOLLE P. [2000], *Études et recherches sur la distribution*, Economica, Paris.
- VOLLE P. [2010], *Marketing : comprendre l'origine historique*, Cahier de recherche, Université Paris-Dauphine, DRM UMR CNRS 7088, Paris, disponible sur [www.pvolle.fr](http://www.pvolle.fr).
- VOLLE P., DION D., HELIES-HASSID M.L., SABBAH S. [2008], "Les business models dans la distribution: Repérer les chemins de la performance", *Revue Française de Gestion*, vol. 181, pp. 123-144.
- VORHIES D.W., MORGAN N.A. [2003], "A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and its Relationship with Marketing Performance", *Journal of Marketing*, vol. 67, jan., pp. 100-115.
- VORHIES D.W., MORGAN N.A. [2005], "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, vol. 69, jan., pp. 80-94.
- 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*, vol. 30, 12, pp. 1310-1334.
- VOSS G.B., VOSS Z.G. [2000], "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, vol. 64, 1, pp. 67-83.
- WERNERFELT B. [1984], "A Ressource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, n°5, pp.171-181.
- WINTER S.G. [1984], "Schumpeterian Competition in Alternative Technological Regimes", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.5, pp.278-320.
- WOODBURN D. [1999], "Benchmarking Marketing Processes for Performance Improvement: A New Approach from the Chartered Institute of Marketing", *Journal of Marketing Management*, vol. 15, 8, pp. 779-796.
- WOOLF B. [2000], *Le Marketing de la différence : Traitez chacun de vos clients comme s'il était unique*, Village Mondial, Paris.
- ZOLLO M., WINTER S.G. [2001], "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", paper presented at the DRUID-Conference, June 12-15, Aalborg, Denmark.
- ZOLLO M., WINTER S.G. [2002], "From Organizationl Routines to Dynamic Capabilities", *Organization Science*.