

Réinventer le marketing *Du marketing de l'offre au marketing de la demande*

Charles Mircher, Sophie Bertin

Créateurs – dirigeants de la société de conseil en marketing

InnovaCorp®, Diplômés d'ESC, de mathématiques et de sociologie.

Éditeur : Maxima – Laurent Du Mesnil

Date de parution : 2000

Volume : 147 pages

INTERET DE L'OUVRAGE

Etre à l'affût des évolutions du marketing, notamment quand elles se concrétisent par des concepts nouveaux... tel est l'attitude de l'enseignant en mercatique et action commerciale. Le titre de cet ouvrage ne peut donc qu'être attractif... Il décrit divers aspects d'une démarche finalement relativement classique même si elle insiste sur divers éléments clés.

L'essentiel de l'ouvrage est une « boîte à outils conceptuels » au service du marketing de la demande. Il s'agit d'une série de principes, souvent de bon sens, exprimés, sous une forme concrète et simple, en 2 ou 3 pages.

CONCEPTS ET IDEES CLES

Composition de l'ouvrage

- Quatre chapitres
- Une bibliographie orientée « culture générale » faisant référence à Aristote, Baudrillard, Festinger, Foucault...

Idées principales

Selon les auteurs, historiquement, le marketing est un marketing d'offre (capacité des industriels à imaginer seuls les bons produits ensuite testés et vendus) qui n'est plus adapté au contexte socio-économique actuel : prise de pouvoir par les consommateurs, développement d'Internet, manifestations anti-globalisation et OMC, marchés souvent très structurés, concurrence croissante... Il est essentiel que le client devienne le point de départ des produits et des marques et non le pont d'arrivée. Il faut pratiquer un **marketing de la demande** : d'abord comprendre les logiques de personnes (clients potentiels) pour ensuite identifier leurs conséquences stratégiques et opérationnelles dans un champ de consommation donné.

le marketing de la demande (**chap. 1 : « les principes généraux du marketing de la demande »**) est un état d'esprit et implique un changement de culture d'entreprise. Il implique de mettre en œuvre :

- cinq principes majeurs :
 - revenir à la cause fondamentale de la consommation d'une marque ou d'un produit du point de vue de la demande ce qui permet d'expliquer les attentes et non de se contenter de les décrire,
 - prendre le temps et les moyens de revenir à cette cause fondamentale,
 - éviter de raisonner à partir de l'offre existante, notamment par des analyses comparatives ou différentielles,
 - accorder davantage d'importance aux informations qualitatives,
 - privilégier les méthodes de raisonnement plutôt que les méthodologies pour traiter un problème marketing.
- une démarche en quatre étapes clés :
 - établir les constats généraux liés à un problème marketing en interrogeant les consommateurs ; puis distinguer les faits liés à d'éventuelles spécificités par cibles, marques...
 - à partir de l'analyse des informations précédentes, proposer par induction une hypothèse explicative permettant de déterminer le « plus petit dénominateur commun » ;
 - déterminer par déduction les conséquences pratiques de cette hypothèse sur tous les aspects du mix ;
 - valider la pertinence de l'hypothèse : cohérence, efficacité.

Les auteurs soulignent que le marketing de la demande se heurte aux habitudes actuelles :

- comprendre exige du temps or les entreprises ont tendance à imaginer rapidement des solutions et à les tester pour parvenir par tâtonnements à une proposition satisfaisante,
- surestimation fréquente de l'importance des informations quantitatives,
- pour trouver une explication à un problème marketing, les entreprises ont tendance à réagir à partir du contexte notamment par comparaison avec les offres concurrentes au lieu de revenir à la cause fondamentale de consommation,
- surestimation des méthodologies par rapport aux méthodes de raisonnement.

Le **chap. 2** partie essentielle de cet ouvrage, présente les « **les outils conceptuels du marketing de la demande** » :

- Eviter d'avoir un avis sur l'origine d'un problème marketing avant d'avoir recueilli les opinions des gens concernés, s'imposer de le considérer comme nouveau.
- Remonter la chaîne des pourquoi en se posant systématiquement la question « qu'est ce qui me permet de poser cette question ou cet objectif » à chaque niveau d'analyse.
- Formuler les questions et les objectifs marketing de la façon la plus générale possible ; ajouter des questions ou objectifs liés à des problématiques d'offres réelles en adoptant le point de vue de la demande ; interroger les consommateurs à partir de la question la plus large.
- Principe d'Occam¹ : raisonner à partir des mots que les gens emploient et refuser les concepts spécialisés.
- Vérifier la pertinence de l'analyse d'un problème en se demandant si la cause retenue :
 - est effectivement spécifique au produit ou à la marque étudiée ;
 - permet réellement d'agir.
- Différencier les causes et les effets pour chaque opinion exprimée par les consommateurs ou analyse,
- Refuser les raisonnements menés à partir des caractéristiques de l'offre (i.e. reformulation du problème et non analyse) et les tautologies (i.e. explication fournie au problème marketing déjà présente au départ).
- Face à une raison incontestable de consommation ou de rejet d'une marque alors que les actions marketing mises en oeuvre sont inefficaces, se demander « que se passe-t-il si je dis exactement le contraire de ce qu'affirment les consommateurs ? »
- Pousser à l'extrême les affirmations des consommateurs, les réduire même à l'absurde, pour déterminer si elles sont fondées.
- Etre attentif aux informations bizarres, inattendues, contradictoires et analyser leur signification.
- Etudier systématiquement les raisons à l'origine d'un changement quantitatif sur un marché, un produit ou une marque.
- Se demander successivement : « quels sont les faits ? » (comportements, opinions des consommateurs), « quelles sont les significations des faits ? », « quelles sont les implications sur le problème marketing analysé ? ».
- Mener une analyse marketing systématiquement de la façon suivante :
 - établir les catégories auxquelles appartiennent les produits étudiés à partir des déclarations des consommateurs ;
 - identifier les règles d'une catégorie de produits et leurs éventuelles solutions ;
 - déterminer l'impact des règles de la catégorie sur les produits et les marques en compétition.
- Ne pas expliquer le succès ou l'échec d'une offre à partir d'un élément du mix qui est peut être une conséquence et non une cause.
- Penser les problèmes marketing en trois dimensions plutôt qu'en deux.
- Rattacher un produit déterminé à une catégorie uniquement s'il a, du point de vue de la demande, des qualités en adéquation avec celles de la catégorie.
- Comprendre un problème marketing revient souvent à :
 - identifier et distinguer d'une part les acquis issus du passé (les structures) et d'autre part, les réalités et les modes de vie actuels (les contextes) ;
 - confronter les acquis et les modes de vie actuels pour saisir les changements qui se produisent ou doivent se produire et identifier ainsi la problématique marketing à résoudre.
- Dès qu'un problème marketing fait intervenir plus de deux variables indépendantes ; il faut :

¹ Moine irlandais du XIII^{ème} siècle.

- faire une représentation arborescente du problème,
- hiérarchiser les variables entre elles,
- replacer les produits et les marques en compétition dans cette arborescence.
- Méthodologie InnovaCorp® d'analyse d'un problème marketing :
 - Etape 1 : réduire les faits marketing constatés aux idées clés en la représentant dans un carré puis disposer les carrés en damier.
 - Etape 2 : rechercher des relations entre les carrés (identité, hiérarchie ou sous-catégorisation, lien de cause à effet, etc.) puis réduire et réorganiser l'ensemble sous une forme simple représentative des relations découvertes.
- Confronté à un problème marketing qui reste complexe après utilisation des outils précédents, revenir à la question centrale de la façon la plus générale et la plus simple possible, puis rechercher toutes les questions induites et enfin déterminer si certaines des questions précédentes ne sont pas de simples conséquences qui complexifient inutilement le problème.

Dans le chapitre suivant (« **le marketing de la demande et l'innovation** »), les auteurs constatent que l'innovation est essentielle pour lutter contre la banalisation des marchés mais que beaucoup de produits nouveaux arrivent sur le marché sans être de véritables innovations. Selon eux, il existe une croyance liée à la notion d'innovation « de rupture » décidée par l'entreprise : innover c'est avoir une bonne idée puis la mettre « en force » sur un marché pour la faire accepter par les consommateurs. Le marketing de la demande implique d'adopter une autre optique :

- L'innovation est une transformation d'usage et / ou de représentations toujours sous-jacentes et jamais créées. Elle ne fait que révéler, potentialiser un changement qui était possible et qui est devenu pertinent à un moment donné. Pour que les consommateurs adoptent des produits ou services innovants, il faut d'abord qu'ils s'ancrent dans leurs usages et leurs représentations. Ce n'est que dans un second temps, que les nouvelles offres les transforment pour produire de nouveaux usages et de nouvelles représentations en fonction du bénéfice ou avantage apporté.
- Les consommateurs réagissent par référence au contexte d'usages et de représentations qu'ils connaissent. Il est difficile à une personne de s'extraire de ses usages et de ses représentations pour imaginer comment les transformer et concevoir de nouvelles offres. Elle peut difficilement dire ce qu'elle penserait et ferait dans un autre contexte de consommation inconnu. Toutefois, il est possible d'interroger les consommateurs pour obtenir des informations sur les règles qui organisent leurs comportements et leurs habitudes... pour ancrer de nouvelles offres et transformer leurs usages et représentations.
- La technologie est généralement une condition ni nécessaire, ni suffisante. Elle est un moyen et non une cause de l'innovation.

Le dernier chapitre (« **enjeux et limites du marketing de la demande** ») souligne diverses difficultés de mise en œuvre d'un marketing de la demande telles que :

- Approche difficile à faire comprendre à certaines entreprises incapables de saisir véritablement les attentes de la demande.
- Adaptation uniquement aux marchés difficiles : forte concurrence, demande en faible augmentation ou stable... Sur les marchés où l'offre est fortement structurée (marchés monopolistiques, fortement réglementés...) ou sur les marchés concurrentiels mais avec un très fort développement naturel de la demande, il n'apporte que des gains marginaux.
- Caractère simplificateur, globalisant, unilatéral, rationnel, absence de recours à des technologies ou des savoirs spécialisés de nature à « choquer » certains managers.

La fin du chapitre réfute les objections en réaffirmant plusieurs éléments clés :

- La description quantitative et qualitative d'un problème marketing est un préalable indispensable et fondamental à la construction d'explications pertinentes.
- La simplicité des explications issues du marketing de la demande est apparente : elle permet de recentrer les investigations sur le cœur d'une question et de déterminer exactement les raisons pour lesquelles un produit ou un service est acheté.
- Le marketing de la demande a peu de liens avec les savoirs et concepts spécialisés des sciences humaines car il postule que les marchés et les attentes des personnes sont régis par des règles qu'il est possible de formaliser par simple logique. Toutefois, les explications qu'il fournit ne sont pas exclusives et d'autres approches sont possibles. Elles sont évidemment complémentaires.

- Adopter une approche rationnelle des marchés et des consommateurs ne signifie pas que les approches créatives sont rejetées (ex. : imaginer une solution ex nihilo à partir d'un brain storming). Au contraire, le marketing de la demande permet à la créativité de s'exprimer dans un cadre plus efficace.

Finalement, les auteurs soulignent que la compréhension des attentes des consommateurs est essentielle pour plusieurs raisons majeures :

- puissance explicative, efficacité opérationnelle, gain de temps, économie de moyens ;
- complexité croissante des marchés, coûts croissants de développement des marques et des produits ;
- responsabilité morale des entreprises : ne pas comprendre les règles d'un marché et les attentes de la demande a des conséquences directes sur la pérennité des entreprises et sur l'emploi.

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	+	Lecture facile mais le niveau d'analyse est inadapté aux besoins des élèves.
	BTS commerciaux	+	L'approche proposée est intéressante mais elle nécessite un recul que les étudiants n'ont pas. Il est difficile de montrer l'originalité de cette démarche si les notions de base ne sont pas bien maîtrisées.
Pour la préparation à un concours	Capet	-	Intérêt limité compte tenu de la nature des épreuves de ce concours.
	Agrégation	-	Certains outils présentés dans le chapitre 2 sont intéressants dans l'optique de la préparation de l'oral de techniques commerciales qui consiste en une résolution de problème marketing.
Pour la culture générale		~	Approche intéressante.