
UNIVERSITÉ MONTESQUIEU – BORDEAUX IV
ECOLE DOCTORALE de SCIENCES ECONOMIQUES, GESTION ET DEMOGRAPHIE (E.D. 42)
Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO)

Doctorat en Sciences de Gestion

Valentina KIROVA

**La Direction Marketing Stratégique comme vecteur de
resserrement du lien marketing – stratégie dans l'organisation :
L'étude du cas LaSer-Cofinoga**

Volume I : Document Principal

Thèse dirigée par M. Jean-François TRINQUECOSTE, Professeur des Universités

Soutenue le 23 Juin 2011

Jury :

**M. Jean-Marc DÉCAUDIN
Professeur à l'Université de Toulouse I – IEA de Toulouse**

**M. Jean-Louis MOULINS
Professeur à l'Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II**

**M. Gilles PACHÉ
Professeur à l'Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II**

**M. Jean-François TRINQUECOSTE
Professeur à l'Université de Bordeaux IV – IAE de Bordeaux**

*L'Université n'entend donner aucune approbation ni
improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions
doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

LA DIRECTION MARKETING STRATÉGIQUE COMME VECTEUR DE RESSERREMENT DU LIEN MARKETING-STRATÉGIE DANS L'ORGANISATION : L'ÉTUDE DU CAS LASER-COFINOGA

Cette recherche doctorale a pour objectif de clarifier les apports de la fonction marketing à la stratégie générale de l'entreprise. Il s'agit de comprendre comment se réalise le lien entre les deux fonctions – marketing et stratégie, dans le contexte spécifique d'une entreprise ayant créé une direction de marketing stratégique. En nous fondant sur la théorie du lien marketing-stratégie et sur les apports des sciences cognitives, nous avons proposé un cadre théorique intégratif basé sur la notion de représentation. D'un point de vue méthodologique, la cohérence entre la problématique, les données auxquelles nous avons accès et la nature du phénomène étudié, nous ont conduits à privilégier une démarche de recherche qualitative. Nous avons choisi l'étude de cas unique comme méthode de collecte des données et nous nous sommes appuyés sur l'observation participante comme démarche d'accès au terrain. La recherche a mis en relief l'émergence successive de trois types de représentations du lien marketing-stratégie, les facteurs qui influencent leur transformation et leurs conséquences. Enfin, la lecture transversale des résultats obtenus, nous permet d'enrichir le cadre théorique initial par la prise en considération de variables liées à l'architecture des activités marketing, à la culture d'entreprise, à l'apprentissage organisationnel ou encore au rôle des dirigeants.

Mots-clés : Marketing, Stratégie, Direction marketing stratégique, Organisation, Représentations managériales

STRATEGIC MARKETING DEPARTMENT AS AN INTEGRATION TOOL OF MARKETING AND STRATEGY IN THE ORGANIZATION: THE CASE STUDY OF LASER-COFINOGA

This doctoral research aims to clarify the contribution of the marketing function to corporate strategy. We want to uncover the link between these two fields - marketing and strategy, in the specific context of a company having a strategic marketing department. We bring together the theory of marketing-strategy interface and the contributions of cognitive science, in order to propose an integrative theoretical framework centered on the notion of managerial cognition. From a methodological point of view, the consistency between our research question, the available data and the nature of the phenomenon, led us to adopt a qualitative research approach. We chose a single case study combined with a participant observation as a method of data collection and analysis. Our research has highlighted the emergence of three successive types of mental models of marketing-strategy interface, the factors that influence their transformation and their consequences. To conclude, our results allows us to enrich the initial theoretical framework by some emergent themes relative to the architecture of marketing activities, the corporate culture, the organizational learning and the role of the marketing manager.

Keywords : Marketing, Strategy, Strategic marketing department, Organization, Managerial cognition

REMERCIEMENTS

Ces quelques lignes de remerciement signent le début, mais représentent aussi la fin d'un long travail de recherche doctorale, qui doit beaucoup à un certain nombre de concours que j'aimerais rappeler ici.

Ma première pensée va au Professeur Jean-François Trinquécoste, qui a dirigé cette thèse. Je lui adresse ma reconnaissance, car il a suivi l'évolution de ce travail avec une attention paternelle en me prodiguant les conseils et les encouragements indispensables. Il a su partager avec moi, non seulement sa connaissance d'un champ de recherche, mais également sa passion et sa curiosité pour ce sujet, qui est aussi le sien. Son soutien dans les moments de doute et sa capacité à aiguiller ce travail ont été essentiels dans l'avancée de mon programme de recherche.

J'aimerais aussi manifester ma reconnaissance au Professeur Jean-Marc Décaudin, pour ses conseils avisés prodigués lors des Assises des Doctorants en Marketing, mais aussi pour avoir accepté de participer au jury de thèse. J'associe volontiers à ces remerciements le Professeur Jean-Louis Moulins et le Professeur Gilles Paché pour la sollicitude qu'ils témoignent à cette thèse en agréant de faire partie du jury.

Je tiens à remercier l'ensemble des équipes que j'ai pu rencontrer chez LaSer-Cofinoga pour leur disponibilité et leur ouverture d'esprit. J'adresse ma gratitude surtout à l'équipe Marketing de LaSer et à l'une de ses responsables, Cécile Gauffriau, qui m'a donné l'opportunité de mener l'ensemble de mon étude empirique.

Durant toutes ces années de thèse, j'ai été rattachée à Équipe de Recherche en Marketing de l'IRGO dirigée par le Professeur Trinquécoste. Cela m'a permis de participer à de nombreux séminaires de recherche et d'avoir l'appui nécessaire pour des communications ou des charges de cours. J'ai aussi apprécié les contacts, l'entraide et l'amitié avec les doctorants ou jeunes docteurs de notre laboratoire. Je témoigne également ma reconnaissance à mes collègues du groupe Sup de Co La Rochelle pour l'accueil chaleureux et l'appui qu'ils m'ont accordé. Parmi eux, je voudrais citer Fatiha Naoui et Sébastien Tran, qui m'ont fait partager leur expérience et m'ont constamment encouragé. Enfin, merci à ma famille pour le support indéfectible.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	4
PARTIE 1. LE LIEN MARKETING – STRATÉGIE : DÉFINITION DU CADRE DE RECHERCHE	17
CHAPITRE 1. LE LIEN MARKETING – STRATÉGIE : ÉVOLUTION, CONCEPTUALISATION ET CADRE D’ANALYSE THÉORIQUE	20
1. <i>Les premiers questionnements sur la nature du lien marketing – stratégie.....</i>	<i>22</i>
2. <i>Le lien marketing – stratégie : affirmation d’un cadre théorique définitif</i>	<i>71</i>
CHAPITRE 2. UN CADRE CONCEPTUEL AU CONFLUENT DES SCIENCES DE GESTION ET DES SCIENCES COGNITIVES	114
1. <i>L’approche cognitive : fondements théoriques et arguments de méthode</i>	<i>115</i>
2. <i>Proposition d’un cadre conceptuel. Le lien marketing – stratégie vu par le prisme des représentations managériales</i>	<i>160</i>
PARTIE 2. ANALYSE DU LIEN MARKETING-STRATÉGIE À TRAVERS LE CAS D’UNE DIRECTION DU MARKETING STRATÉGIQUE	191
CHAPITRE 1. CHOIX ET MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE RECHERCHE	194
1. <i>Le choix d’une démarche de recherche.....</i>	<i>195</i>
2. <i>Procédure d’accès au terrain</i>	<i>216</i>
CHAPITRE 2. LE LIEN MARKETING – STRATÉGIE : UNE ÉTUDE LONGITUDINALE AU SEIN DE LA DIRECTION MARKETING STRATÉGIQUE DE LASER-COFINOVA.....	250
1. <i>Mise en perspective de l’entreprise LaSer</i>	<i>251</i>
2. <i>La création d’une Direction du Marketing Stratégique supposée incarner le lien entre marketing et stratégie (1998 - 2002)</i>	<i>270</i>
3. <i>PCMC : nouveau visage du lien entre marketing et stratégie (2002 - 2008)</i>	<i>297</i>
4. <i>Création de EPPM : un pôle de support (2008 - aujourd’hui)</i>	<i>334</i>
CHAPITRE 3. DISCUSSION DES RÉSULTATS	343
1. <i>Une confrontation de la grille de lecture préétablie avec la problématique de recherche... ..</i>	<i>344</i>
2. <i>Enrichissement du cadre conceptuel</i>	<i>368</i>
CONCLUSION GENERALE.....	385
BIBLIOGRAPHIE.....	393
TABLE DES FIGURES	415
TABLE DES TABLEAUX	416
TABLE DES MATIÈRES	418

INTRODUCTION GENERALE

« *Les directeurs marketing en quête de dimension stratégique* »¹, « *La fonction marketing en pleine mutation* »² ou « *Les directions marketing reprennent de la hauteur* »³ constituent de façon récurrente les titres d'accroche de la presse économique et managériale. Cette volonté de cerner la place de la fonction marketing dans les entreprises est visible aussi dans les enquêtes périodiques publiées par les grands instituts de recherche français ou internationaux. Dans une étude publiée en 2004 par la TNS Sofres⁴ à la question : « *Pourquoi faire du marketing aujourd'hui ?* », presque 80% des managers interrogés répondent : « *Pour prendre part à la réflexion stratégique* ». Dans le même temps, il semble que les responsables marketing se sentent « *dessaisis* » de leur rôle stratégique dans l'entreprise : 81% déclarent avoir une vision claire des priorités de l'entreprise seulement à court terme.

Une enquête plus récente du cabinet Forrester Research⁵ révèle que la plupart des responsables marketing interrogés ne contrôlent plus que la promotion des produits et des services. Enfin, l'Observatoire Cegos confirme l'intérêt pour le sujet, en lançant en 2007 un baromètre destiné à clarifier les priorités des directeurs marketing dans les entreprises françaises. Périodiquement ce baromètre fait état : « *d'une dimension stratégique qui prend le pas sur le marketing strictement opérationnel* »⁶ dans les prérogatives des dirigeants exerçant cette fonction.

Le paradoxe entre une faiblesse fonctionnelle du marketing et en même temps un désir d'exercer un rôle privilégié dans la stratégie n'est pas nouveau. À la fin des années 1990, on assiste à la création d'un certain nombre de Directions Marketing Stratégique dans les entreprises françaises. Ces nouvelles structures ont pour but d'accomplir le

¹ Enquête de l'Observatoire Cegos, 7/01/2008

² Stratégies.fr, 24/11/2006

³ Les Échos, 17/02/2010

⁴ État des lieux de la fonction marketing dans l'entreprise, TNS Sofres, Décembre 2004

⁵ *Reinventing the Marketing organization*, Forrester Research, Juillet 2006

⁶ Enquête de l'Observatoire Cegos, 7/01/2008

rapprochement entre marketing et stratégie. Le phénomène s'estompe quelque peu les années qui suivent, avant de gagner en ampleur à partir du milieu des années 2000. Plusieurs grandes entreprises françaises, Crédit Agricole, Accor et très récemment l'Oréal se dotent d'une Direction Marketing Stratégique. Le communiqué de presse⁷ du groupe de cosmétiques annonce : « *La création d'une Direction du Marketing Stratégique répond à la volonté du groupe L'Oréal, dans un monde en pleine mutation, d'anticiper et d'appréhender ces évolutions afin d'accompagner les transformations du Groupe en matière de veille stratégique, de compréhension des consommateurs, de créativité marketing, de création publicitaire, de communication digitale et de mode de distribution.* » Quelles sont les raisons de l'émergence de ces structures ? Comment s'insèrent-elles dans l'organigramme de l'entreprise ? Quel périmètre leur est attribué ?

1. Le lien marketing-stratégie comme objet de recherche

L'aboutissement de ce travail de recherche est de retracer la création et la métamorphose de la Direction Marketing Stratégique du groupe Laser-Cofinoga à travers une étude longitudinale. L'analyse va s'appuyer sur le fructueux débat théorique traitant du lien entre marketing et stratégie. Nous constatons que les évolutions organisationnelles précédemment évoquées ont presque coïncidé avec l'émergence dans les années 1990 d'un nouvel objet théorique, ayant pour but la définition et la délimitation du marketing stratégique au sein de la stratégie générale de la firme. Ces résultats théoriques vont servir de soubassement et vont nourrir notre analyse.

La question des apports du marketing à la stratégie générale a été soulevée pour la première fois dans les années 1980. Dans le sillage des contributions fondatrices de Biggadike (1981) et Anderson (1982), sont apparus une multitude d'articles visant à clarifier les liens entre la fonction marketing et la stratégie générale de l'entreprise (Wind et Robertson, 1983 ; Day et Wensley, 1983 ; Day, 1992 ; Lynch, 1994 ; Piercy *et al.*, 1997 ; Trinquécoste, 1999 ; Slater et Olson, 2001 ; Verhoef et Leeflang, 2009).

Initialement, la littérature se penche sur la contribution théorique du marketing.

⁷ Communiqué de presse L'Oréal - 21 Septembre 2010

Biggadike (1981) considère que la discipline a su engendrer un grand nombre d'apports conceptuels et techniques, comme la segmentation, le positionnement et le ciblage, au détriment d'un fondement théorique robuste. Anderson (1982), ainsi que Wind et Robertson (1983) développent des modèles intégratifs qui aspirent donner une nouvelle impulsion théorique de la discipline. Day et Wensley (1983) expliquent ces déficiences dans les travaux et la pratique d'entreprise par l'orientation généralement opérationnelle du marketing. Le paradigme marketing n'a pas su conjuguer, selon les auteurs, la perspective stratégique et la perspective opérationnelle. En prolongement de cette dernière idée, Aaby et McGann (1989) présentent l'exemple de l'économie, la finance et le management, trois disciplines qui ont développé des théories générales de la firme. Ces contributions théoriques ont consolidé leur succès, car elles dressent un parallèle entre leurs objectifs spécifiques et les objectifs de stratégie générale de la firme.

La décennie suivante est consacrée aux thématiques managériales. Les travaux qui abordent cette problématique s'attachent à clarifier les apports pratiques du marketing. Webster (1992) et Varadarajan et Clark (1994) proposent de délimiter la contribution du marketing au sein de l'organisation sur la base de la grille hiérarchique définie en management stratégique. L'hypothèse centrale de ces auteurs consiste à admettre que le rôle du marketing varie en fonction du niveau organisationnel : *corporate*, domaine d'activité, ou fonctionnel. Cette volonté de systématisation des apports du marketing fait écho à une nouvelle préoccupation, celle de l'architecture des activités marketing au sein de l'entreprise. Workman, Homburg et Gruner (1998) s'interrogent sur la structure, la centralisation et le pouvoir de la fonction marketing. Ils dressent un parallèle entre l'organisation des activités marketing et la coordination avec les autres entités fonctionnelles. Moorman et Rust (1999) proposent de mettre en perspective l'architecture de la fonction marketing avec sa capacité à produire de la performance pour l'entreprise.

La conjonction de ces deux approches du lien marketing-stratégie aboutit à la genèse d'un cadre de compréhension intégratif. La vision d'un double niveau de rapprochement entre les deux fonctions – à travers la stratégie marketing et le marketing

stratégique – s’impose à partir du milieu des années 1990. D’un point de vue théorique les chercheurs différencient la stratégie marketing, faisant part du marketing management et le marketing stratégique entendu comme la contribution du marketing à la stratégie générale de l’entreprise (Antoine, 1995 ; Trinquécoste, 1999). D’un point de vue managérial, les atouts principaux du marketing stratégique sont la connaissance des besoins des consommateurs et la capacité à appréhender les comportements concurrentiels. Il permet de conjuguer les ressources internes de la firme avec les opportunités de l’environnement dans la recherche d’une position concurrentielle optimale à long terme (Sharma, 1999). Trinquécoste (2004) apporte de nouveaux éclairages sur la différenciation du marketing stratégique et de la stratégie marketing, à travers une représentation de l’avantage concurrentiel à double visage - l’avantage concurrentiel commercial et son soubassement - l’avantage concurrentiel stratégique. La stratégie marketing a pour fonction de produire un avantage concurrentiel commercial par le fait de positionner l’offre de manière optimale. Par extension, le marketing stratégique vise à créer les conditions favorables pour qu’une telle offre puisse réellement procurer de la valeur à l’entreprise.

2. Le cheminement vers la problématique de la recherche

La multitude de travaux consacrés au lien entre marketing et stratégie atteste l’intérêt que représente ce sujet, tant en termes de conceptualisation, qu’en termes d’opérationnalisation et de conséquences pour l’entreprise. Ces travaux sont cependant en majorité conceptuels. Bien que le lien marketing – stratégie puisse sembler clarifié théoriquement et conceptuellement, la transposition empirique des enseignements demeure complexe. Un ensemble de questions reste en suspens et mérite d’être abordé en prenant l’entreprise comme terrain de recherche. À la lignée de Morgan, McGuinness et Thorpe (2000) nous allons souligner le caractère incontestable des contributions du marketing à la stratégie, non seulement dans les pratiques managériales, mais aussi dans la théorie. En revanche, il reste encore des zones d’ombre sur certains points et notamment :

(1) Une synthèse précise des apports du marketing à la stratégie, en termes de décision

ou d'organisation par exemple ;

- (2) Des démonstrations empiriques de ces apports dans des contextes ou dans des domaines d'importance stratégique particulière ;
- (3) L'évaluation précise de la plus-value créée par la fonction marketing.

Deux observations principales nous ont guidés vers la définition de nos questions de recherche.

- Les difficultés d'opérationnalisation et l'absence de support empirique convaincant ont amené les chercheurs à dévier de la problématique du lien marketing-stratégie pour concentrer leur attention sur deux approches alternatives. La première est relative à la contribution du marketing à la performance de l'entreprise (Rhee et Mehra, 2006). La seconde se développe autour de la théorie sur l'orientation-marché, solidement ancrée sur des bases empiriques. Selon Hunt et Lambe (2000), le concept d'orientation-marché est la contribution la plus substantielle du marketing à la stratégie.
- Les liens entre le marketing et la stratégie ont été principalement analysés à travers les critères de la théorie néo-classique, comme d'ailleurs les deux approches précédemment évoquées sur les apports du marketing à la performance et sur l'orientation-marché. Cette vision consiste à traiter les processus d'interaction entre la fonction marketing et la stratégie générale de l'organisation comme conséquence d'une multitude de choix de caractère rationnel.

Par la nature des questions qu'elle suscite, la problématique du lien marketing-stratégie exige la prise en compte d'un ensemble de critères organisationnels, cognitifs et comportementaux, incompatibles avec une démarche d'ordre rationnel. Ce constat est d'autant plus vrai si l'on tient compte de la complexité des organisations et des caractéristiques de l'environnement. Il est alors nécessaire de trouver une approche mieux adaptée, susceptible de révéler la complexité des rapprochements entre les deux fonctions. Le besoin d'intégrer dans l'analyse des variables d'ordre comportemental,

organisationnel et cognitif, nous a orienté vers des approches inspirées des sciences sociales, qui ont progressivement trouvé leur place en sciences de gestion.

L'approche cognitive (ou perceptuelle) adoptée dans cette étude privilégie l'explication des phénomènes, en mettant l'accent sur les particularités des entreprises. En effet, les managers adoptent un comportement et s'engagent dans la décision en fonction de leurs caractéristiques propres, de leurs représentations de l'environnement et de l'organisation. Par l'intermédiaire de ces représentations ou systèmes de connaissances, constitués de valeurs, d'émotions, de perceptions et de croyances, ils façonnent les rapprochements entre marketing et stratégie dans leur firme. Ainsi, nous nous rattachons par la même occasion à un courant théorique lancé par quelques autres disciplines en sciences de gestion, appelé plus globalement l'approche cognitive des organisations.

La problématique centrale qui nous a guidés lors des phases de recherche documentaire et de recherche terrain est à la fois d'ordre organisationnel et d'ordre méthodologique. Elle peut être énoncée ainsi :

Est-ce que la création d'un département de marketing stratégique permet de développer des synergies entre la fonction marketing et la stratégie générale de l'organisation ? Dans le cadre de ce développement éventuel, quelle est la contribution des représentations qu'ont les dirigeants de cette fertilisation potentielle ou en d'autres termes en quoi le concept de représentation peut servir pour appréhender les liens entre marketing et stratégie dans le contexte spécifique d'une entreprise dotée d'une direction du marketing stratégique ?

Puisque nous souhaitons étudier les spécificités d'une entreprise équipée d'un département marketing stratégique par le biais des représentations, ces structures mouvantes méritent d'être explorées en profondeur. Quelques questions annexes nous ont permis d'étayer les grandes thématiques relatives à ce sujet.

(1) Dès lors qu'on émet l'hypothèse que les représentations managériales sont construites et ne préexistent pas indépendamment, il est légitime de s'interroger

quels sont les déterminants de ces représentations.

- (2) Un autre axe de la recherche aura pour but d'identifier les caractéristiques des représentations du lien marketing-stratégie et d'analyser leur transformation.
- (3) Enfin, il est essentiel de se demander quelles seront les implications des représentations managériales du lien marketing-stratégie en termes de décision, coordination, structure et performance de l'entreprise.

3. Intérêt théorique et managérial de la recherche

L'intérêt de la recherche est double, car présent au niveau théorique et méthodologique, mais aussi au plan managérial.

Contribution théorique et méthodologique

Ce travail de recherche va s'attacher à clarifier certains points controversés de la théorie sur le lien marketing-stratégie. Nous allons, en parallèle, faire l'inventaire des éléments confirmant ou réfutant le fait que le marketing a un rôle stratégique pour l'entreprise. Les pressions environnementales, l'évolution des formes et des pratiques concurrentielles transforment aujourd'hui les modèles traditionnels de l'organisation. Ces changements ont incontestablement un impact sur les choix stratégiques opérés par les entreprises. Sans remettre en cause les théories traditionnelles de l'interface marketing-stratégie, nous allons présenter une vision plus consensuelle et un cadre intégrateur de cette théorie. Une telle contribution est d'autant plus justifiée que dans certains domaines comme la finance, les achats ou encore l'entrepreneuriat de telles conceptualisations intégratives ont été proposées récemment (Martinet, 2009 ; Calvi, Paché et Jarniat, 2010 ; Chabaud et Messeghem, 2010).

Par ailleurs, répondant à l'appel des auteurs à étudier et à prendre en considération l'importance des processus cognitifs dans l'entreprise (Day et Nedungadi, 1994), nous pouvons découvrir une nouvelle clé de lecture des interdépendances fonctionnelles entre marketing et stratégie. Nous allons dépasser la différenciation théorique des deux champs en définissant les frontières de chacun dans les

représentations managériales et en étudiant la richesse et la fertilisation interfonctionnelle.

L'articulation entre sciences de gestion, sciences cognitives et plus globalement sciences sociales a déjà été à l'origine de développements méthodologiques intéressants. Nous allons en particulier développer une exploration du terrain hybride, combinant l'observation participante longitudinale, l'analyse historique à travers un découpage chronologique et l'analyse de la transformation des représentations.

Contributions managériales

L'analyse de la cognition managériale étant une source de connaissances très riche et peu exploitée, les retombées pour la pratique du marketing peuvent être significatives. Notre intention est de contribuer à une meilleure compréhension des processus de décision stratégique en général, et plus particulièrement en marketing. Nous allons approfondir nos connaissances à travers la proposition de grilles de lecture de la décision managériale. Dans la continuité, nous avons comme projet de soulever plusieurs pistes de réflexion relatives à l'architecture de l'entreprise et à l'interaction de ses composantes. Nous allons consécutivement aborder les questions sur la coordination interfonctionnelle, l'explication des situations conflictuelles et la mise en évidence de biais décisionnels. La contribution la plus significative de cette recherche est celle de dessiner les contours organisationnels du lien marketing-stratégie. Elle nous permet de découvrir si la création d'une direction de marketing stratégique peut être une réponse au souhait d'une meilleure intégration entre marketing et stratégie générale.

4. Présentation du déroulement de la thèse

La formulation de notre problématique de recherche est le résultat d'une démarche hybride. Dans une première phase nous avons esquissé un cadre théorique provisoire à travers un raisonnement déductif. Cette conceptualisation théorique a été ensuite enrichie par la récolte de données provenant du terrain. Cette seconde phase se rapproche du raisonnement inductif, car elle a pour but de générer de nouveaux questionnements. Enfin, la cohérence entre la problématique, les données auxquelles

nous avons accès et la nature du phénomène étudié, nous ont conduits à privilégier une démarche de recherche qualitative.

Au sein des méthodologies qualitatives nous avons choisi l'étude de cas comme méthode de collecte des données, car elle permet de développer une description détaillée et profonde du sujet étudié (Girod-Séville, 1995). L'étude de cas unique est apparue comme la méthode la plus appropriée à nos objectifs, ainsi qu'aux contraintes de la recherche.

Enfin, nous nous sommes appuyés sur l'observation participante comme démarche d'accès au terrain. Les représentations managériales sont des phénomènes complexes, en permanent mouvement et fortement dépendantes du contexte. Pour saisir en profondeur leur transformation et les expliciter d'une façon lisible, la méthode d'observation participante nous est apparue la plus pertinente. Cette méthode fait du chercheur un observateur – acteur à part entière de la vie de l'entreprise. L'objectif est de fournir une nouvelle compréhension de l'objet étudié ou du moins affirmer celle qui émerge de littérature.

Ce document retrace le processus de recherche que nous avons suivi. Il s'articule autour de deux parties complémentaires. La première partie – théorique – aboutit à la proposition d'un cadre conceptuel intégratif permettant de mettre en parallèle les représentations managériales du lien marketing - stratégie, leurs déterminants et leurs implications. La seconde partie – empirique – examine la matérialisation du lien entre marketing et stratégie dans l'entreprise que nous avons choisie comme terrain de recherche.

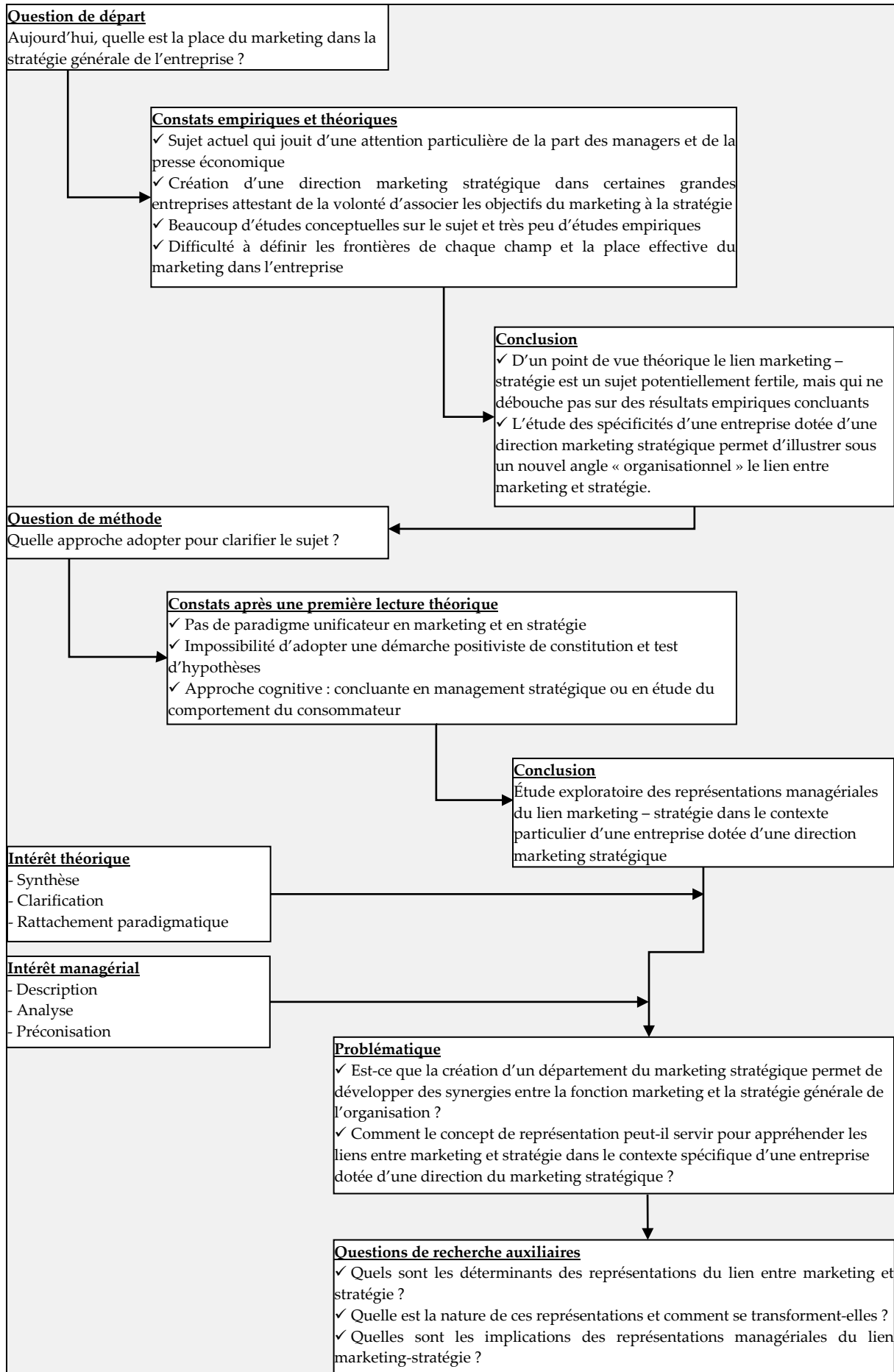
Au sein de la Partie 1, un premier chapitre dessine l'émergence d'une vision consensuelle des apports du marketing à la stratégie générale. Après avoir dressé un panorama des travaux à ce sujet, nous proposons une grille de lecture intégrative des deux niveaux de contribution du marketing à la stratégie : la stratégie marketing et le marketing stratégique. Le second chapitre couronne notre cheminement vers un cadre intégrateur du lien marketing – stratégie. Nous proposons d'analyser ce lien à travers le

concept de représentations managériales. Le cadre conceptuel qui nourrit nos réflexions empiriques ultérieures émerge au confluent du marketing et de l'approche cognitive des organisations. La conclusion de la première partie nous donne l'occasion de formuler les propositions de recherche provisoires de cette étude.

La seconde partie confronte notre cadre théorique avec le terrain et s'articule autour de trois chapitres complémentaires. Son aboutissement consiste à formuler les réponses aux questions soulevées, qui en prolongement vont enrichir notre modèle conceptuel. Le troisième chapitre présente l'ancrage théorique et méthodologique de la recherche. Il nous fournit l'occasion d'argumenter nos choix de méthode et de présenter les outils que nous avons mis en place pour récolter les données. Le quatrième chapitre expose les résultats de notre étude de cas longitudinale. Pour présenter notre analyse nous adoptons une démarche de restitution du cas hybride comportant quatre procédés : la narration, le découpage chronologique, l'analyse graphique et la synthèse (Langley, 1997). Ce chapitre débouche sur la présentation d'une carte causale permettant d'explicitier la transformation des représentations du lien marketing-stratégie au sein de l'entreprise étudiée. Enfin, le cinquième chapitre vise à répondre à notre problématique générale et à nos questions de recherche. Nous proposons une vue d'ensemble des apports du marketing à la stratégie, mais aussi des pistes de réflexion émergentes du terrain et qui viennent enrichir notre cadre théorique final.

Avant de commencer la première partie de ce travail, nous proposons une vision synthétique de notre cheminement vers la problématique de recherche (Figure 1).

Figure 1 : La problématique de recherche



Partie 1. LE LIEN MARKETING – STRATÉGIE : DÉFINITION DU CADRE DE RECHERCHE

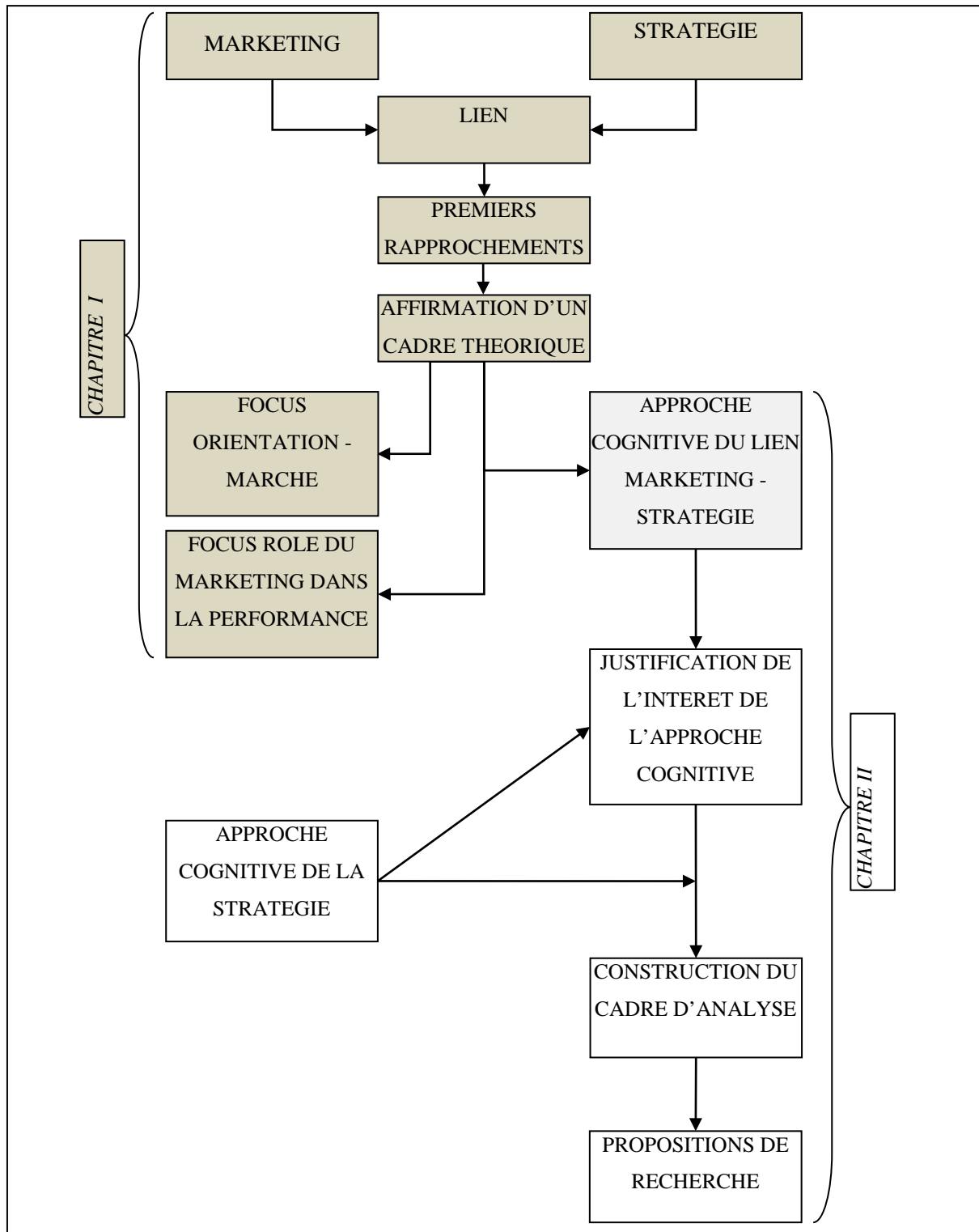
La contribution de la fonction marketing au sein de l'entreprise représente un sujet d'actualité qui mérite d'être développé d'un point de vue empirique. Au-delà des apports théoriques sur le sujet, cette perspective plus opérationnelle est tout aussi essentielle. Nous allons nous rattacher plus particulièrement à la clarification des pratiques et des problématiques organisationnelles relatives au lien entre marketing et stratégie en adoptant une approche cognitive.

Ce travail est ainsi au confluent de plusieurs champs de recherche proches. Dans un premier chapitre nous allons nous intéresser à deux champs connexes – le marketing et la stratégie – afin de dresser un parallèle à la fois conceptuel et théorique. Pour délimiter notre sujet de recherche nous allons nous baser sur les travaux théoriques relatifs au lien entre marketing et stratégie très abondants à partir des années 1980. Ainsi, l'étude successive de chacun des deux champs et leur articulation nous permettra de construire notre grille de lecture théorique sur laquelle reposera la phase d'accès au terrain.

Dans un second chapitre nous allons extraire notre question de recherche sur la base de la revue de la littérature au sujet de l'approche cognitive de la stratégie. Très peu de recherches en marketing ont fondé leur méthode d'analyse sur cette approche. Nous allons en conséquence apporter des arguments en faveur de l'étude des représentations managériales pour l'analyse des contributions du marketing à la stratégie.

Cette articulation nous permet de délimiter un champ de recherche et d'y associer une méthode d'analyse. Nos propositions de recherche et la schématisation du cadre conceptuel provisoire constituent l'aboutissement de cette première partie.

Plan de la Partie I



Chapitre 1. LE LIEN MARKETING – STRATÉGIE : ÉVOLUTION, CONCEPTUALISATION ET CADRE D’ANALYSE THÉORIQUE

Les interrogations sur le lien marketing-stratégie ont suscité des débats et des réflexions multiples. Étudier l’interface des deux disciplines suscite quelques ambiguïtés théoriques et managériales. D’une part, le marketing et la stratégie sont des champs multidimensionnels et l’étude de leur relation exige la prise en compte simultanée de relations entre plusieurs variables constituantes (Vorhies et Morgan, 2003). D’autre part, organiser les activités marketing de manière efficace et en accord avec la stratégie générale, exige de concilier des perspectives nombreuses et souvent contradictoires, la stratégie étant le résultat d’un processus de négociations inter-fonctionnelles (Anderson, 1982). Les travaux qui retracent ce lien entre marketing et stratégie sont nombreux et datent principalement depuis les années 1980. L’émergence du management stratégique, ainsi que le fait qu’on prêtait au marketing plutôt un rôle de fonction de support et une vision de court terme ont été deux des nombreux facteurs contribuant au refoulement de la discipline au second plan avant cette période. Biggadike (1981) estime, que le peu d’intérêt stratégique de la fonction marketing, durant les années 1970 est dû au fait que le marketing a fait beaucoup d’apports conceptuels, mais peu de contributions théoriques. De plus, l’analyse marketing se concrétise essentiellement lors de la définition des couples « produit / marché », alors que la vision des responsables marketing peut être précieuse au niveau de la stratégie générale de l’entreprise. Le travail de Biggadike (1981) est un des premiers dans une lignée de travaux sur les contributions et les enrichissements respectifs des deux champs (Anderson, 1982 ; Wind et Robertson, 1983 ; Day et Wensley, 1983 ; Hutt et Speh, 1984 ; Brownlie, 1989 ; Day, 1992 ; Lynch, 1994 ; Piercy *et al.*, 1997 ; Trinquecoste, 1999 ; Slater et Olson, 2001, etc.).

Afin de mieux rendre compte de la richesse des travaux relatifs à ce sujet et par là-même des représentations des auteurs et leur évolution dans le temps, nous allons suivre une démarche chronologique. Dans une première section nous allons aborder les

origines du questionnement sur les relations qui peuvent lier marketing et stratégie. La deuxième section consistera à retracer la progression vers une vision plus aboutie de l'interface entre marketing et stratégie. Outre son caractère chronologique, cette manière d'aborder le sujet semble pertinente, car elle dévoile deux visions complémentaires du lien marketing - stratégie : la stratégie marketing et le marketing stratégique. Dans les années 1980 les travaux témoignent d'un intérêt particulier pour les stratégies du marketing, notamment celles de la segmentation, du ciblage, et du positionnement. Une vision plus récente, qui date des années 1990-2000 élargit le périmètre de la fonction, de sorte qu'elle retrouve une place au sein du management stratégique à travers le marketing stratégique.

1. Les premiers questionnements sur la nature du lien marketing – stratégie

La synthèse de quelques textes fondateurs spécifiques à chacune des disciplines, nous a amené à faire le constat que des rapprochements pouvaient se faire à un double niveau : d'une part, au niveau de l'évolution ou de l'histoire des deux champs, d'autre part, au niveau conceptuel.

Nous allons amorcer le sujet en prenant le fil de l'histoire, comme élément intégrateur pour pouvoir répondre à la question suivante : au regard de l'histoire des faits et de la pensée en marketing et en stratégie, quelles sont les raisons qui ont amené les chercheurs à poser la question d'un lien potentiel entre les deux disciplines (1.1) ? Toutefois, la proximité des deux champs ne s'exprime pas seulement par des évolutions symétriques. Ils partagent également un ensemble d'éléments conceptuels, un vocabulaire commun, et ceci plus qu'avec toute autre discipline en sciences de gestion. Il est nécessaire alors d'apporter plus de visibilité et une clarification des concepts communs. Alors la seconde question qui retiendra notre attention portera sur les origines d'un tel chevauchement conceptuel et la mise en évidence des éléments conceptuels réellement partagés (1.2).

Sur cette base de liens établis, à la fois temporels, à la fois conceptuels, ont émergé un certain nombre d'interrogations sur le bien-fondé et l'utilité d'une telle recherche des points de convergence entre les deux champs. Même si les points de convergence sont indéniables, les auteurs témoignent d'un certain désaveu du marketing, conjugué à une perte de pouvoir au sein de l'entreprise. Plusieurs raisons s'avèrent être à l'origine de l'incapacité du marketing à intégrer la perspective stratégique et notamment des apports théoriques convaincants et une absence de paradigme unificateur du champ. Ce constat d'échec donne lieu à des développements théoriques féconds, ainsi qu'à un ensemble de conceptualisations qui jettent les bases de tout un courant de recherche qui s'est constitué autour de la question du lien marketing - stratégie depuis les années 1980 (1.3).

1.1. Marketing et stratégie : le rapprochement des évolutions

Retracer les évolutions du marketing et de la stratégie nous amènera à nous positionner davantage dans une optique de rapprochement chronologique et à retracer les échanges entre les deux disciplines. En prolongement, le partage d'éléments conceptuels reposera sur une approche plus statique de recensement des éléments communs dans les définitions et le vocabulaire des deux disciplines.

Notre but dans cette démarche n'est pas de retracer l'histoire du marketing et de la stratégie, étude faite à maintes reprises dans des recherches doctorales (Cochoy, 1995), des ouvrages et des articles. S'y attarder pourrait nous faire sortir hors de notre sujet, car notre propos vise à clarifier les relations entre les deux champs à travers leurs évolutions respectives. La démarche que nous avons adoptée consiste à relater uniquement les faits marquants de l'histoire du marketing et de la stratégie. Ils nous permettent à établir le parallèle entre leurs évolutions respectives et à aboutir à la synthèse des rapprochements entre les deux champs.

1.1.1. Une brève perspective historique du marketing

Comparativement à d'autres sciences humaines et sociales le marketing est une science récente. Ce qui caractérise cette discipline en matière d'évolution est le fait que son développement est étroitement lié au développement des marchés et des pratiques managériales. Depuis ses origines le marketing fait constamment objet de multiples débats et remises en cause qui forcent à s'interroger sur la robustesse du concept marketing (Pras, 1999). D'où la nécessité d'adopter dans cette brève analyse des mutations du marketing une approche chronologique.

Les prémices de la discipline marketing datent des années 1910 - période durant laquelle certains universitaires du *Middle West* américain et de *Harvard* commencent à réfléchir sur les problématiques de la commercialisation des produits agricoles. Deux

faits économiques majeurs de ce début du XXème siècle expliquent l'intérêt croissant à l'égard du marketing. C'est l'âge d'or du taylorisme et de la quête permanente d'une meilleure productivité. De plus, la production agricole est abondante avec des prix en chute et une analyse des circuits de distribution, des ventes et de la tarification dans ce secteur est nécessaire. Selon Robert Bartels (1976) c'est en 1911 qu'est publiée une des premières études en marketing par Charles Coolidge Parlin nommée « *Commercial Research* », qui examine notamment les modes de distribution dans l'industrie agricole. Parlin est ainsi considéré comme le fondateur de la recherche en Marketing.

En 1912, Hoyt publie son ouvrage « *La gestion scientifique de la force de vente* » dans lequel il applique au domaine de la vente et des marchés les concepts tayloristes qui ont fait leurs preuves en économie de la production (Cochoy, 1999). En 1921, White va plus loin dans ses recherches en apportant une définition du marketing qui prend en considération les besoins du consommateur : « *Le marketing est centré dans tous les cas, autour des besoins du consommateur. Cela représente un départ absolu de l'ancienne pratique consistant à faire du producteur le foyer de toutes les relations d'affaires...* » (Pras, 1999). Le premier auteur à utiliser explicitement le terme marketing dans le titre de son ouvrage est Paul Ivey en 1921 avec « *Principles of Marketing* ». Pendant la même période apparaissent aussi les premiers articles portant sur le marketing des produits agricoles dans les revues scientifiques économiques comme *American Economic Review* ou encore *Quarterly Journal of Economics*. Les années 1910 – 1920 se caractérisent dès lors par une vision du marketing liée à la commercialisation, à la distribution, à la publicité des produits et conceptuellement proche du taylorisme, car fortement influencée par les évolutions économiques de l'époque.

Les années 1930 sont marquées par la grande dépression et l'urgence de redresser la situation économique des États-Unis. Les questions économiques sont mises au premier plan et la recherche en marketing se trouve quelque peu ralentie. En 1937, avec la création de l'*American Marketing Association (AMA)*, la discipline acquiert sa première légitimité. L'AMA est le successeur de deux organismes, « *The National Association of Marketing Teachers* » et « *The American Marketing Society* », qui s'unifient afin de donner

naissance à une institution au rôle normalisateur et qui va promouvoir la recherche scientifique en marketing au-delà de l'enseignement et de la pratique. « *We need an Adam Smith in marketing* », s'exclame Hugh E. Agnew, un des fondateurs de l'AMA, mettant en avant le fait que ce qu'un homme a fait pour l'économie, d'aucuns peuvent nécessairement le faire pour le marketing.

Dans les années 1950 – 1960 on assiste à un véritable essor du marketing dû au développement du « concept marketing ». Après la pénurie – conséquence de la Seconde guerre mondiale, les pays occidentaux s'engagent sur la voie des « 30 Glorieuses » caractérisée par une croissance ininterrompue et l'avènement de la consommation de masse. Introduit par certains auteurs comme Drucker (1954), McKitterick (1957) pour la compagnie General Electric et Keith (1960) pour Pillsbury, ce concept consiste à repositionner le consommateur au centre des affaires. La satisfaction des besoins du consommateur garantit pour l'entreprise des profits de long terme. Cette notion d'intérêts partagés à long terme entre les acteurs est fondamentale : « *The consumer, not the company is in the middle* » titre Robert Keith en 1960 dans son article « *The Marketing Revolution* ». L'auteur met en évidence quatre ères distinctes dans l'évolution du marketing. La première ère est celle de la production jusqu'aux années 1930. Toutes les décisions prises au sein des entreprises durant cette période sont orientées vers la production et non vers le marketing. La deuxième ère, à partir des années 1930, est caractérisée par le fait que les compagnies se tournent vers une réflexion orientée ventes. Elles mettent en place des départements d'études commerciales, afin de pouvoir disposer de données sur les marchés, et de mieux adapter les modes de distribution de l'entreprise. C'est au début des années 1950 que commence la troisième ère : celle de l'orientation marketing. Le consommateur est positionné au centre des préoccupations de l'entreprise. On assiste à la création massive de départements marketing dans les entreprises au sein desquels des responsables produits ou marque ont désormais la charge de la politique de tarification, de la distribution, des budgets, de la promotion et même des études commerciales et de la concurrence. Les années 1960 marquent le début de la quatrième ère où le marketing est affirmé en tant que fonction qui guide de plus en

plus la politique de long terme de l'entreprise, et va dépasser ainsi son orientation de court terme. Le marketing est une fonction exercée désormais par les top-managers de l'entreprise.

Il est fondamental de mettre en perspective le concept marketing car comme le souligne Bernard Pras (1999) : « ... *Le concept marketing est donc, contrairement à certaines idées reçues, largement stratégique, et plus orienté vers le long terme que le court terme. Le concept marketing est antérieur à la pratique du marketing management, qui ne met que très partiellement en œuvre ce concept. Il n'est en fait largement appliqué que beaucoup plus tard dans le cadre de l'orientation marché.* » Le concept marketing est articulé autour de trois notions fondamentales (Bell et Emory, 1971) :

- L'orientation client consiste à satisfaire les besoins et les désirs du consommateur. Le but du marketing est celui d'acquérir une fine connaissance de ces besoins à travers la création de départements dédiés à l'étude des comportements des consommateurs. L'activité principale de ces départements est de concevoir des plans d'action pour le développement de nouveaux produits et services correspondants à ces besoins latents. Le consommateur est au centre des préoccupations de toutes les actions marketing.
- Orientation profit : l'objectif de l'entreprise est d'atteindre une rentabilité satisfaisante à long terme et non pas une maximisation des ventes. Cette recherche de la rentabilité ne doit en aucun cas se faire au détriment du consommateur. On insiste bien sur la notion d'intérêts partagés entre l'entreprise et le client.
- Effort intégré : l'efficacité de l'entreprise ne sera qu'améliorée si elle fait des efforts d'intégration de toutes ses fonctions : marketing, finance, R&D etc., afin de poursuivre ses objectifs de profit et de satisfaction des besoins du consommateur.

La formulation du concept marketing se trouve être le soubassement théorique du marketing management et du marketing mix, qui dans les années 1960 – 1980 sont propulsés au premier plan aussi bien dans les écrits académiques, que dans les pratiques managériales. Ils sont développés en vue d'une expertise sur l'état de l'enseignement et

de la recherche en gestion émanant de la *Fondation Ford* et de la *Fondation Carnegie*. Les rapports Gordon & Howell et Pierson commandités à la fin des années 1950 par ces deux fondations font état d'un enseignement en gestion critiquable dans les *business schools* américaines et recommandent un développement des méthodes quantitatives dans le domaine de l'enseignement et des affaires. Le marketing management a donc pour vocation d'appliquer de façon systématique ces méthodes qualitatives dans une optique managériale.

Le concept de marketing mix a été introduit par Niel Borden en 1953 lors d'une conférence de l'*American Marketing Association*. Selon lui, le plan marketing est un mix d'éléments ou de variables de contrôle qu'on peut moduler afin d'obtenir la réponse voulue du marché. McCarthy (1960) le développe en introduisant la formule des 4P : le produit, le prix, la place, la promotion. Grâce à sa clarté et sa simplicité ce système de classification devient le plus utilisé et le plus cité en marketing management. Cependant le mix marketing ne permet pas de répondre à toutes les exigences soulevées par les marchés, car il est dépourvu de perspective stratégique. Pour le pallier est développé le concept de stratégie marketing. Il consiste à intégrer au mix des composantes inspirées largement de l'économie que sont la segmentation, le positionnement et le ciblage et plus tard, dans les années 1980, le concept de marketing stratégique.

Les années 1980 marquent le début d'une nouvelle période dans le développement économique des pays occidentaux : la globalisation. Un développement fulgurant des nouvelles technologies, des marchés financiers, des modes de consommation exacerbent la compétitivité entre les entreprises, contraintes à affiner leurs connaissances des marchés et des consommateurs pour pouvoir survivre. Pour répondre à ces problématiques en 1990 deux équipes d'auteurs développent parallèlement le concept d'orientation-marché. Il est un état fondé sur la connaissance des marchés et la mise en œuvre du concept marketing. L'information est ainsi considérée comme une ressource stratégique pour l'entreprise et comme le soubassement de l'avantage comparatif. Kohli et Jaworski (1990) et Narver et Slater (1990) jettent les fondements d'un courant de recherche fertile sur l'orientation-marché

en abordant sa conceptualisation et sa mesure.

Au cours de la même période le marketing prend une nouvelle direction. D'une perspective focalisée sur le mix et les relations d'échange entre les acteurs, très largement ancrée dans la théorie économique, le marketing s'oriente vers la nature relationnelle des rapports commerciaux. On assiste à un changement de paradigme et désormais les entreprises sont à la recherche d'un contact pérenne et de long terme avec le client, au lieu de plusieurs contacts intermittents. D'un paradigme transactionnel on passe à un paradigme relationnel, en replaçant le consommateur au cœur des préoccupations de l'entreprise.

Les mutations du marketing au cours des dernières années du XXème siècle s'accroissent accompagnées de nouveaux courants théoriques et de nouvelles approches du marketing. Aux côtés des « classiques » de nouveaux types de marketing « particuliers » apparaissent : le « marketing B to B », le « marketing one to one », le « marketing tribal », le « marketing viral » et le « marketing de combat » parmi d'autres. Cette ramification de la discipline lui vaut les approbations et les encouragements de la part des académiciens et praticiens, car elle témoigne du fait que le marketing devient une discipline universelle qui capte toutes les évolutions du monde moderne. Cependant cet éclatement du marketing en une myriade de courants (Cova, 2004) peut s'avérer pernicieux car conduisant à une dispersion dans les objectifs poursuivis et un éloignement du but ultime qui est la création d'un paradigme unificateur pour la discipline.

En conclusion, ce bref aperçu de l'évolution du marketing qui est une discipline centenaire, nous conforte une fois de plus dans notre idée qu'histoire économique et pensée marketing sont étroitement liées. C'est une discipline qui suit, s'adapte et essaye d'expliquer les nouveaux rapports entre les acteurs sur le marché, mais elle arrive aussi à être proactive et à lancer de nouvelles tendances. Finalement, le marketing est une discipline relativement plus ancienne que la stratégie d'entreprise. Dans sa forme actuelle, en tant qu'objet de recherche et de conceptualisation, elle n'est formalisée qu'au cours des années 1960.

1.1.2. Origines et mutations du management stratégique

La pensée stratégique existe depuis l'Antiquité. Sans doute initialement appliquée au domaine militaire, elle fut déployée aussi bien en Europe qu'au Proche Orient, en Égypte ou en Chine. En Sciences de Gestion la notion n'est empruntée que récemment par les auteurs. On peut situer son introduction explicite dans les affaires au milieu des années 1950. Dans la décennie suivante apparaissent les premiers travaux de recherche traitant de la stratégie des entreprises. Ces développements interviennent dans un contexte de forte croissance aux États-Unis en réponse aux questionnements de planification et de maintien d'une croissance forte et saine dans l'entreprise.

Utilisé déjà en théorie des jeux par Von Newman et Morgenstern (Bracker, 1980), la paternité du concept de stratégie en sciences de gestion est le plus souvent attribuée à Igor Ansoff et son ouvrage « *Corporate Strategy* » paru en 1965. Il y propose une approche novatrice qui porte sur l'analyse de l'orientation que peut prendre l'entreprise à long terme et esquisse les premiers traits des frontières du management stratégique. Les apports significatifs qu'on peut retenir sont nombreux. La distinction de trois catégories de décisions managériales au sein de l'entreprise relevant de la stratégie, de l'administration, ou des opérations, en distinguant plus particulièrement les décisions stratégiques à visée essentiellement externe et reliant l'organisation avec son environnement et les décisions opérationnelles plutôt de nature interne et traitant les problèmes d'allocation des ressources. Mais cette contribution majeure a aussi le mérite d'apporter la première conceptualisation de la notion de stratégie appliquée à la firme. Elle nécessite de délimiter un couple produit-marché et de sélectionner un vecteur de croissance (pénétration, expansion de marché, extension de gamme et diversification), en s'appuyant sur un avantage comparatif tout en utilisant les synergies pour privilégier une option sur une autre afin de construire une solide stratégie d'entreprise (Ansoff, 1965). La stratégie est ainsi définie comme « *une règle pour prendre des décisions* » (Martinet, 1996).

On peut associer à cette première contribution sur la politique générale de

l'entreprise d'Igor Ansoff, celle historique et plus ancienne, d'Alfred Chandler « *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* » (1962). L'historien américain réalise une analyse comparative de l'évolution des grandes entreprises, en faisant un parallèle entre la stratégie et la structure des organisations.

Quelques années plus tard - en 1971 une équipe de l'école de Harvard représentée par Kenneth Andrews, publie un ouvrage sur la politique générale de l'entreprise intitulé « *The concept of Corporate Strategy* ». On doit à Andrews et aux professeurs Learned, Christensen et Guth l'un des modèles les plus connus en management stratégique - le modèle LCAG où dans sa version actualisée le modèle SWOT (*Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces)). Il repose sur une double lecture permettant d'établir les choix stratégiques. Une analyse externe recense les opportunités et les menaces permettant de déduire les « facteurs de succès » d'une entreprise considérée. Par complémentarité, l'analyse interne énumère les forces et les faiblesses, afin d'évaluer ses « compétences distinctives ». A cette double vision s'ajoutent deux éléments qu'il faut prendre en considération : la responsabilité sociale et la culture de l'entreprise.

Le succès du fameux modèle LCAG est tel que la décennie suivante voit l'explosion des modèles stratégiques basés sur des matrices et des schémas simples. Ils sont tout aussi appréciés et utilisés, que critiqués par les théoriciens et les managers. Parallèlement à la célèbre matrice des SWOT, des consultants de Boston Consulting Group sous l'impulsion de Bruce Henderson, issus eux aussi de Harvard, proposent un modèle qui permet d'évaluer chaque activité de l'entreprise et de planifier ainsi l'allocation des ressources au sein de son portefeuille d'activités - la matrice BCG.

Le raisonnement matriciel est très apprécié par les praticiens et les consultants en stratégie et répond à des problématiques économiques concrètes des États-Unis des années 1970, notamment une diversification accrue des activités des entreprises sur fond d'une grande dépression qui s'annonce. À l'instar des chercheurs de l'école de Harvard, des cabinets de consultants comme McKinsey et Artur D. Little développent leurs matrices d'analyse et de diagnostic stratégique. Progressivement ces matrices permettent

d'affiner l'analyse en passant d'une planification stratégique générale au niveau corporatif (*corporate strategy*) à un échelon d'analyse inférieur - celui du segment ou du domaine d'activité stratégique (DAS), où sont prises des décisions de *business strategy*. En revanche, la simplicité évidente de ces modèles devient l'objet de critiques virulentes de la part des théoriciens. Ceux-ci reprochent au raisonnement matriciel d'être affranchi de tout détail sur la mise en œuvre de la stratégie sans pour autant prendre en compte la complexité des organisations.

Depuis les années 1970 sous l'impulsion d'Ansoff et Andrews s'affirme un cadre conceptuel et méthodologique qui jette les bases du management stratégique. Ce concept se positionne en recul par rapport à la planification et représente plus une approche pluridisciplinaire de la stratégie, d'explication du succès des entreprises et de leur comportement dans un environnement turbulent. Selon Alain Noël (1996) c'est lors d'une conférence en 1977 à Pittsburg qu'on « *vient de tuer le concept de business policy* » et de « *favoriser l'envol de la notion de strategic management comme nouvelle approche des politiques générales et de planification des entreprises* ». Par conséquent cette conférence marque un tournant dans la discipline. Elle donne naissance à la *Strategic Management Society*, au travail fondateur de Hofer et Schendel : *Strategic Management : A New View of Business Policy and Planning* (1978) et au *Strategic Management Journal*. Il en résulte la décision de stimuler le développement d'une discipline plus scientifique et plus rigoureuse, mais en même temps corroborée par des recherches empiriques. Le management stratégique est défini comme une discipline qui a besoin de s'insérer dans une approche interfonctionnelle et de puiser dans d'autres sciences comme le marketing, la théorie organisationnelle, l'économie, etc. (Jemison, 1981).

Les années 1980 voient le développement spectaculaire du management stratégique. Sur le fond d'un tassement des marchés, d'exigences croissantes de la part des consommateurs et d'un climat concurrentiel très rude, le management stratégique semble offrir une nouvelle perspective d'analyse des comportements des firmes. En 1980 Michael Porter marque un tournant en exposant dans son ouvrage « *Competitive Strategy* » le modèle des Cinq Forces, qui est tout aussi adulé que controversé. Il est

considéré comme le premier et le plus influent « *dominant design* » en management stratégique par certains auteurs (Hermann, 2005), ou comme « *le dérapage porterien* » par d'autres (Noël, 1996). Michael Porter introduit des idées de l'économie industrielle qu'il applique à l'analyse stratégique. Son apport reste cependant indéniable surtout en matière de prise en compte explicite de l'environnement. Selon le modèle des Cinq Forces la performance de l'entreprise est fonction de l'attractivité de l'industrie, qui dépend des barrières à l'entrée, de l'intensité concurrentielle dans le secteur, des pressions de produits substituables, du pouvoir de négociation des clients et du pouvoir de négociation des fournisseurs. Aussi, le profit potentiel que peut espérer une entreprise est lié directement à la force combinée de ces cinq éléments. Et même si la meilleure stratégie qu'elle peut adopter est celle qui prend en considération ses compétences individuelles, il existe des stratégies génériques qui permettent une rentabilité supérieure comme la domination par les coûts, la différenciation et la concentration. Dans une perspective interne, Michael Porter introduit en 1986 le concept de « *chaîne de valeur* » qui est une décomposition de l'activité de l'entreprise en une séquence d'opérations successives, permettant de mettre en évidence la contribution de chaque activité à l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Un courant de recherche très prolifique est initié par les travaux classiques de Michael Porter. Un nombre considérable d'études examinent l'efficacité des stratégies génériques et intègrent le raisonnement basé sur la chaîne de valeur. Une importance particulière est attachée à l'étude de l'environnement et sa complexité, à l'influence de la stratégie et de la structure sur la performance de l'entreprise, ou encore l'étude des caractéristiques individuelles des managers.

Au cours de la même période la question de la relation stratégie-structure a été largement abordée par Henry Mintzberg dans « *The Structuring of Organisations* » (1979), où il décrit en détail les caractéristiques de fonctionnement, les dysfonctions et les différentes configurations d'organisation. Plus globalement, les évolutions économiques majeures qui marquent les années 1980 font que les problèmes de structure sont mal maîtrisés par les entreprises. Publié dans ce contexte, il représente pour certains

scientifiques la plus grande contribution de Henry Mintzberg au domaine de la stratégie (Noël, 1996). Parallèlement à ses réflexions sur les configurations organisationnelles, les apports de Mintzberg au management stratégique sont multiples. Il aborde la stratégie avec un regard tourné vers l'organisation interne. Le processus de prise de décision stratégique peut être à la fois un plan d'actions pour atteindre une situation future - la stratégie délibérée, ou une suite de comportements cohérents dans le temps qui ont entraîné la situation présente - la stratégie émergente. Il considère que le management stratégique ne peut pas se borner à une définition unique de la stratégie et l'acceptation explicite d'une multiplicité de visions ne peut être que bénéfique pour les managers et les théoriciens. Aussi, pour la définir il recense les 5P : *Plan*, *Pattern* (Modèle), *Ploy* (Manœuvre), *Position*, *Perspective* - approches différentes mais aussi complémentaires.

Parallèlement aux travaux basés sur l'économie industrielle et le paradigme structure – comportement – performance de Michael Porter, et ceux de Henry Mintzberg sur les configurations organisationnelles et la décision stratégique, un autre courant de recherche en stratégie est développé par Wernerfelt dans le milieu des années 1980, mais il reçoit dans un premier temps moins de visibilité à cause de la domination indéniable du modèle de Porter. Cette approche fondée sur les ressources (*resource based view*) met en avant l'importance des facteurs internes et spécifiques à l'entreprise pour comprendre ses performances. La théorie basée sur les ressources se pose alors en opposition à l'approche classique d'analyse concurrentielle développée par Porter, car elle se concentre sur les aspects internes d'identification, protection, exploitation et création des ressources rares de l'entreprise permettant d'engendrer des avantages concurrentiels sur des marchés. On peut aussi défendre l'idée que cette théorie peut se positionner en tant que complément à l'approche développée par Porter, car l'une en jonction de l'autre vient concilier une perspective externe et une perspective interne à la firme.

Progressivement, la théorie des ressources est enrichie par différents travaux traitant des connaissances, de l'apprentissage collectif, mais elle connaît un tournant avec l'article de Prahalad et Hamel (1990) sur les compétences clé. Malgré le fait qu'on leur reproche l'absence d'un réel fondement empirique et théorique (Durand, 2006), ils

marquent un pas en avant dans l'analyse théorique basée sur les ressources. L'idée essentielle est qu'une entreprise peut acquérir un avantage compétitif à long terme, si elle arrive à constituer plus rapidement que ses concurrents et à un moindre coût, une combinaison de compétences distinctives difficiles à imiter et qui augmentent les avantages perçus par les clients. Ils soulignent également que la stratégie d'entreprise doit être pensée non plus en termes de domaines d'activités stratégiques (DAS) - découpage devenu désormais anachronique, mais plutôt en termes de construction et de valorisation des compétences distinctives transversales aux DAS. Une série de travaux s'est constituée très rapidement autour de la notion de compétence en incluant progressivement dans l'analyse toute sorte d'actifs, de ressources, de connaissances et de pratiques maîtrisées par l'entreprise. Un nouveau cadre théorique cohérent de la stratégie autour des notions de ressources et compétences voit le jour.

Plus récemment, les turbulences et les incertitudes environnementales aiguës par l'essor des nouvelles technologies ont amené les chercheurs en management stratégique vers de nouveaux développements théoriques. Ces nouvelles approches ont pour but principal d'appréhender la capacité des entreprises à créer un avantage concurrentiel dans un contexte de changement rapide sur des marchés imprévisibles et dont les frontières sont ambiguës. Eisenhardt et Sull (2001) conçoivent la stratégie comme une suite de règles de décision simples. L'argument fondateur de leur modèle stratégique des « règles simples » émerge de l'analyse de plusieurs entreprises qui évoluent dans un contexte de turbulence et d'hyper-compétition. Ils estiment que les entreprises qui œuvrent sur des marchés stables peuvent se permettre de concevoir des stratégies complexes. À l'inverse, dans des conditions de complexité environnementale les entreprises sont contraintes de simplifier leurs stratégies pour saisir les opportunités immédiates et assurer la croissance de l'entreprise.

Toujours dans un souci d'appréhender le rôle crucial que peut jouer la compétition dans les stratégies des entreprises, Kim et Mauborgne (2005) dessinent deux espaces stratégiques. Le premier univers stratégique appelé « l'océan rouge » est celui des industries existantes aujourd'hui. Dans « l'océan rouge » les frontières des marchés

sont connues et l'objectif des entreprises est de réussir sur cet espace de marché existant. « L'océan bleu » est à l'opposé un espace du marché inconnu. Adopter cette stratégie consiste à déplacer les frontières du marché pour créer un nouveau secteur d'activité et donc des nouveaux gisements de demande. Selon cette approche le succès des entreprises sera fondé non pas sur leur capacité à surpasser la concurrence, mais sur leur potentiel de développement de nouveaux marchés où la concurrence n'est pas encore présente.

On peut bien constater que la discipline du management stratégique n'échappe pas à ce besoin de mise en perspective chronologique. Comme toute autre discipline, ses évolutions majeures de l'émergence à l'affirmation, sont étroitement liées avec celles de la société et de l'économie. Afin de rendre plus intelligible la lecture de l'évolution de la stratégie, Rumelt, Schendel et Teece (1991) scindent son développement en quatre étapes. Ils distinguent l'ère de la *business policy* (avant 1960), l'ère de la stratégie (dans les années 1960) et la phase de croissance (*flourish*) avec l'essor des matrices dans les années 1970. Enfin, ils évoquent la période d'accélération du début des années 1980, durant laquelle contenus et méthodes sont bouleversés et constitueront le soubassement des travaux novateurs de Porter (avantage concurrentiel) et de ceux de l'école de la « *resource based view of strategy* » (Wernerfelt, 1984 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997). Pour sa part, Déry (1996), sur la base d'une revue des travaux scientifiques anglo-saxons propose une segmentation temporelle de la pensée stratégique en cinq périodes, à savoir : l'incubation (avant 1960), l'émergence (1960-1969), la croissance (1970-1979), l'institutionnalisation (1980-1984), l'objectivation (1985-1996). Boissin, Castagnos et Guieu (2005) reprennent le même découpage pour faire un inventaire de la recherche francophone en management stratégique en rappelant les principaux rattachements intellectuels de la discipline à travers des bibliographies d'articles récents. Ils constatent la double affiliation de la recherche francophone en stratégie à l'analyse économique et aux théories des organisations. Bien qu'il n'existe pas de revue scientifique francophone en management stratégique, des auteurs comme Martinet, Marchesnay, Koenig, Garette et Dussauge ont façonné ce qu'on peut appeler la tradition francophone en management

stratégique.

Évoquer les étapes majeures de l'histoire du management stratégique nous amène à faire deux constats. En un peu plus de trente ans le management stratégique s'est affirmé en tant que discipline avec un corpus de connaissances propres, une recherche académique très dynamique et diversifiée, et des outils d'analyse à l'attention des managers. Il est devenu en très peu de temps aussi populaire que certains le regrettent et estiment qu'il est devenu galvaudé au point de perdre ses objectifs initiaux (Noël, 1996).

Par ce bref regard rétrospectif couvrant une période de près d'un siècle, il ressort que les grands tournants de la discipline correspondent bien aux grandes évolutions de l'économie et de la société moderne.

1.1.3. Marketing et stratégie : quels rapprochements des évolutions ?

Le rappel des faits marquants dans l'évolution du marketing et de la stratégie nous amène à émettre trois conclusions essentielles. Des rapprochements des deux champs sont possibles à travers une comparaison chronologique de leur évolution dans les quarante dernières années, la stratégie n'étant explicitement introduite dans l'analyse de l'entreprise qu'à partir des années 1960. En deuxième lieu, on ne peut que constater l'influence décisive de l'environnement sur le cours de chaque discipline, car les phénomènes économiques et sociaux sont pris en compte dans la recherche en marketing et en stratégie. Le troisième rapprochement possible se trouve dans le schéma d'évolution. Marketing et stratégie sont toujours à la recherche d'un paradigme unificateur. Parallèlement, ils font objet d'une diversification reflétant la complexité de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent (cf. Tableau 1).

Tableau 1 : Rapprochement chronologique des évolutions du marketing et de la stratégie

Période	Caractéristiques de l'environnement	Marketing	Management stratégique
1960	Point culminant des <i>Trente Glorieuses</i> , Forte croissance, Diversification des entreprises, Progression de la demande des ménages, Avènement de la société de consommation	Concept Marketing	Corporate strategy Planification stratégique
1970	Période de récession, Crise pétrolière, Recentrage des activités des entreprises	Marketing Management, Marketing Mix	Analyse du positionnement stratégique (modèles matriciels) : SWOT, Modèle BCG, McKinsey
1980	Mondialisation, Concurrence exacerbée	Marketing Stratégique	Management Stratégique
1990	Globalisation, Ère des nouvelles technologies	Orientations Marché	Orientations ressources compétences

Chaque décennie depuis 1960 est caractérisée par des changements économiques profonds qui affectent les entreprises et les contraignent à s'adapter de manière constante pour pouvoir survivre. Les changements économiques et sociétaux, aussi bien que l'évolution des habitudes de consommation des ménages contraignent, les entreprises à adopter une attitude proactive pour exploiter les nouvelles tendances. D'une manière plus particulière les modèles dominants qui caractérisent la fonction marketing et la stratégie des entreprises évoluent, car ils sont sans cesse influencés par les transformations environnementales. On constate qu'à chaque période d'évolution, un tournant se produit dans chaque discipline de manière qu'elle puisse intégrer des nouvelles approches par adaptation ou donner naissance à un nouveau paradigme sous forme de rupture.

Les années 1960, période culminante des *Trente Glorieuses* caractérisée par une consommation de masse et une diversification effrénée des entreprises, correspondent à des approches plus globales du marketing et de la stratégie des entreprises. En

marketing le modèle dominant établi sur le concept marketing est à son apogée, combinant l'objectif de satisfaction des besoins du consommateur avec la recherche de profit à long terme pour les entreprises. À cette période de consommation exaltée et de croissance ininterrompue la diffusion des procédures de planification stratégique se répand rapidement au sein des grandes entreprises occidentales. L'établissement d'un plan et l'usage d'une planification d'entreprise est apparu nécessaire mais aussi approprié pour des entreprises situées sur des marchés à croissance stable et pour lesquelles l'évolution de la demande, de la concurrence et de la technologie est prévisible.

La décennie suivante est marquée par la récession ayant suivi la grande crise économique du début des années 1970. Les entreprises sont contraintes à se désengager de leurs activités annexes et à concentrer leurs efforts sur des secteurs bénéficiaires. Dans ce climat hostile, la stratégie et le marketing s'adaptent en proposant des modèles plus synthétiques d'analyse du positionnement de l'entreprise. En stratégie, les matrices issues des modèles SWOT, BCG et McKinsey constituent des manières d'analyser la place de l'entreprise dans un milieu concurrentiel à travers une méthodologie très simple, stricte et claire. Partant d'une approche globale de la firme caractérisée par la planification stratégique et la stratégie corporative, on se centre davantage sur un segment ou un portefeuille d'activités. Le marketing suit la stratégie dans cet effort de simplification et de réduction de son champ d'activité. Le concept marketing est négligé provisoirement au profit d'une vision plus réductrice : celle du mix-marketing. L'analyse à travers les 4P correspond aussi à ce besoin de clarté et de rationalisation des outils d'analyse dans un environnement changeant.

Ces modèles quelque peu simplificateurs semblent ne plus être adaptés à la nouvelle donne des années 1980. La mondialisation, les pressions concurrentielles demandent aux entreprises de reconsidérer leur vision de la stratégie et du marketing en élargissant leurs champs respectifs. La planification stratégique comme modèle dominant est écartée au profit du management stratégique, plus ancré dans les pratiques managériales et tourné vers l'environnement. En marketing on réintègre la perspective

stratégique dans l'analyse, dans un premier temps à travers la segmentation, le ciblage, et le positionnement ou ce qu'on appelle les stratégies du marketing. Plus tard, des considérations sur l'avantage concurrentiel de la firme et la satisfaction des besoins du consommateur donnent une envergure nouvelle au champ marketing : le marketing stratégique.

Les bouleversements majeurs des années 1990, les nouvelles technologies, la mondialisation des échanges, la concurrence et l'ouverture des marchés sont à l'origine de nombreux changements. Afin de prendre en compte ces évolutions le management stratégique et le marketing adoptent de nouvelles perspectives. En management stratégique la perspective basée sur les ressources-compétences permet d'expliquer les nouvelles dynamiques compétitives sur les marchés mondiaux. En marketing on s'engage dans un changement de modèle - du paradigme transactionnel on passe au paradigme relationnel et vers des formes plus « *diluées du marketing* » comme l'orientation-marché (Hunt et Lambert, 2000).

Cet examen rétrospectif de l'histoire des deux disciplines nous conforte dans l'hypothèse d'un certain déterminisme de leur évolution et d'une contingence à l'environnement économique et social. De plus, on peut penser que le fait que marketing stratégique et management stratégique naissent à la même période n'est pas fortuit. C'est une période durant laquelle les deux disciplines cherchent à réaffirmer leur légitimité dans l'entreprise et dans le domaine académique. C'est aussi une période où se pose la question de leur proximité, au point que certains auteurs les confondent (Morris et Pitt, 1993).

Outre le rapprochement chronologique, on peut suggérer un rapprochement des deux disciplines relatif à leur modèle de développement. Ni en marketing, ni en stratégie il n'existe un paradigme intégrateur du champ. En management stratégique Mintzberg et Lampel (1999) dénombrent dix écoles de pensée différentes. Pour eux, ces différentes perspectives peuvent représenter différents processus de questionnement stratégique, mais aussi des parties différentes du même processus stratégique. Bien que pour certains chercheurs les nombreux courants de pensée puissent prêter à confusion, Mintzberg et

Lampel juge que c'est au contraire un enrichissement et un élargissement de la perspective du champ. De notre point de vue c'est indéniablement un apport, qui exige la clarification de la perception de la stratégie.

En marketing il n'existe pas non plus de vision intégrative de tout le champ, le marketing mix, le marketing stratégique, la stratégie marketing, etc. sont autant de champs disciplinaires, sans pour autant englober pas tout le champ du marketing. De façon corollaire, le développement de l'approche relationnelle, remettant en cause la transaction en tant qu'élément central de la théorie marketing, incite à appréhender le marketing de différentes manières. Parallèlement à cette constatation qu'il n'existe pas d'école de pensée unique ni en marketing ni en stratégie, en raison de la complexité de l'environnement, on observe une polysémie des approches et un éclatement des deux disciplines (Pras, 1999). Il nous est impossible de dénombrer tous les types de « stratégies » ou de « marketings » qui existent selon le secteur d'activité, la situation, les acteurs : stratégies B to B, stratégies dans le domaine de nouvelles technologies, stratégies de fidélisation. Il en est de même pour le marketing : marketing olfactif, marketing industriel, etc. Cette diversification des problématiques que traitent les deux disciplines au cours de leur histoire est une richesse, mais complique davantage toute tentative à circonscrire leurs champs respectifs. Il est nécessaire d'envisager outre les rapprochements des évolutions des deux disciplines, les rapprochements conceptuels qui constituent le second pont de convergence entre marketing et stratégie.

1.2. Les rapprochements conceptuels entre marketing et stratégie

Une analyse des définitions respectives des deux champs dans un premier temps et de leur vocabulaire ensuite nous conforte dans l'idée d'une proximité conceptuelle du marketing et de la stratégie.

1.2.1. Influences conceptuelles et définitions du marketing

Loin d'entrer dans le débat du fondement épistémologique du marketing et du questionnement sur sa scientificité (cf. **Encadré 1**) qui a passionné les chercheurs pendant plusieurs années, on pourra faire le constat d'un accord général au sujet de sa nature transdisciplinaire. La matière a puisé ses concepts dans plusieurs champs connexes dont l'économie, la sociologie, ou encore la psychologie.

Encadré 1 : Le marketing est-il une science ou un art ?

Un des débats d'idées les plus prolifiques porte sur la nature du marketing et se focalise sur la question de savoir si cette discipline est une science. Il sera inutile de dresser une liste exhaustive de tous les écrits à ce sujet, ni de défendre une position épistémologique en particulier. Il s'agit seulement de mentionner quelques-uns des contributeurs principaux dans ce domaine, ainsi que leurs apports.

Paul Converse est considéré comme le pionnier de ce débat autour de la scientificité du marketing avec son article intitulé : « *The Développement of the Science of Marketing* » (1945). À travers une étude empirique exploratoire il pose non seulement la question de savoir si le marketing est un art ou une science, mais il apporte des éclairages qui encouragent les études et le développement d'un courant de recherche dans cette direction.

Dans les années 1950 – 1970 les polémiques relatives à cette question s'accroissent autour de deux camps adverses. Les défenseurs de l'idée que le marketing n'est qu'un

art ou un ensemble de techniques (Hutchinson, 1952) et ceux au contraire qui le considèrent comme une science à part entière (Hunt, 1976). Selon Hunt (1976) c'est une des plus grandes controverses dans cette discipline, car les perspectives des savants sont radicalement différentes et il faut revenir aux caractéristiques essentielles d'une part de ce qu'est une science et d'autre part de ce qu'est le marketing, afin de pouvoir accorder ou non à cette discipline un statut de science. Ainsi, trois sont les préalables incontournables pour que le marketing puisse convoiter un statut scientifique : un ensemble de méthodes de recherche propres, un paradigme unificateur et un ensemble intégré de processus de généralisation empirique (Hunt, 1976 ; Boyer, 1999). Sur ces trois questions un débat s'anime et perdure depuis plus de 60 ans.

Sur la question des méthodes on s'efforce de démontrer que l'approche du marketing est scientifique justement par le nombre important de travaux quantitatifs avec des tests de significativité des résultats « *plus respectables scientifiquement* ».

La divergence autour du paradigme marketing est aussi très virulente, selon Marion (1999) : « *Ce second débat oppose divers professeurs de marketing nord-américains, transformés en philosophes, à propos de « La » science... ces « marketeurs philosophes » ressassent depuis bientôt vingt ans les mêmes arguments et contrarguments. Il s'agit pour eux de défendre telle ou telle manière dont dans l'idéal on devrait faire de la recherche dite scientifique en marketing* ».

Enfin, sur la question de la généralisation empirique, les scientifiques essaient de démontrer que le marketing est bel et bien une science non tellement du fait qu'il fournit systématiquement des explications généralisables, mais surtout en raison du développement d'un corpus d'écrits académiques très vaste, de l'enseignement systématique du marketing, de la création de revues scientifiques dédiées à cette discipline. Aussi entre les défenseurs du « *marketing has indeed become a science* » (Bass, 1993) et les détracteurs « *The holy grail of Science has not been attained ... by marketing* » (Brown, 2001) le débat reste ouvert.

Les travaux en marketing sont marqués par des inspirations au niveau conceptuel et au niveau de la méthode ayant abouti à un corpus de connaissances interdisciplinaires. L'économie a laissée l'empreinte la plus significative en marketing. Les théories marketing du comportement du consommateur se basent sur l'élément central de la théorie économique à savoir la rationalité de l'agent économique. En plus, des rapprochements existent dans la vision du marché. Selon Benghozi *et al.* (1999) la représentation classique du marché en marketing d'Abell (1980), consiste en un ensemble d'offres substituables, pour un usage et auprès d'un segment de clients identifiés. Cette définition suppose par conséquent qu'il existe au préalable des marchés économiques identifiés sur lesquels l'équilibre des prix est réalisé. Ce préalable économique est donc fondamental pour la réflexion stratégique en marketing, car une différence de prix à long terme doit impérativement être justifiée aux yeux du consommateur par un avantage concurrentiel valable.

La remise en cause du comportement rationnel du consommateur et de l'entreprise ouvre une brèche aux influences de la sociologie, de la psychologie et des sciences cognitives. La recherche en marketing commence à puiser son inspiration dans des disciplines dont le champ de réflexion est l'échange entre les êtres humains, fussent-ils pris individuellement ou en groupe. Bien que dans une moindre mesure par rapport à l'économie, l'enrichissement conceptuel et méthodologique dont le marketing est objet sous l'influence des sciences humaines et sociales, soit assez significatif. Plus concrètement, on retrouve l'empreinte des sciences humaines et sociales dans des nouvelles approches autour du comportement et des perceptions des consommateurs, des relations d'échange, des rapports de pouvoir entre les parties prenantes. Le marketing est ainsi positionné dans un bain interdisciplinaire et il partage avec une multitude d'autres disciplines un vocabulaire et des méthodes communes. Cette diversité est caractéristique aussi des définitions du marketing.

Tous les chercheurs et enseignants en marketing s'accordent à dire qu'il est impossible d'apporter une définition unique et concise de ce qu'est le marketing « [...] *il existe probablement autant de définitions du marketing que de marketers* [...] » (Lehu, 2005).

Les manuels, les travaux scientifiques, les cours en marketing abondent de définitions, les praticiens introduisent aussi leurs conceptions du sujet lors de séminaires ou dans des publications de presse. On constate cependant que ces définitions varient fortement en fonction du temps, du courant de pensée, de la zone géographique, de l'optique académique ou managériale. Autant dire qu'il est impossible de circonscrire toute la palette de définitions qui existent. Aussi on va centrer notre analyse sur les définitions proposées par l'institution considérée comme référence en marketing : l'*American Marketing Association* (Zinkhan et Williams, 2007), en apportant en plus une comparaison avec ce qu'on peut qualifier de vision composite du marketing issue des quelque travaux lexicographiques sur des corpus larges de définitions tant anglo-saxonnes que francophones.

La première définition de ce qu'englobe le marketing a été proposée et adoptée en 1935 par the *National Association of Marketing Teachers*, le prédécesseur de l'*American Marketing Association* (AMA). Selon cette définition le marketing incarne « *l'ensemble d'activités commerciales qui permettent l'échange de biens et services entre producteur et consommateur* ». Cette définition du marketing est ré-adoptée successivement en 1948 et 1960 par l'AMA et ce n'est que 50 ans plus tard en 1985 que l'organisation en fait une révision. La nouvelle est la suivante : « *Le marketing c'est le processus de planification et mise en œuvre de la conception, la tarification, la promotion et la distribution d'idées, biens et services afin de créer des échanges satisfaisant les objectifs individuels et organisationnels.* » Cette définition reste inchangée jusqu'en 2004 lorsque l'AMA en adopte une nouvelle : « *Le marketing est une fonction organisationnelle et un ensemble de processus qui permettent de créer, communiquer et procurer de la valeur aux consommateurs et de gérer les relations avec les consommateurs de manière profitable pour l'organisation et ses parties prenantes* ». Nous avons retracé les définitions officielles du marketing données par l'AMA, puisque cet organisme sert de référence auprès des théoriciens et des managers. Chaque nouvelle définition qui en émane a une implication sur le rôle, la place et l'enseignement de cette discipline.

Il est indispensable d'apporter quelques commentaires sur l'évolution des

définitions dans le temps. Le premier constat qu'on peut faire c'est que la notion d'échange entre individus ou organisations est la pierre angulaire de la connaissance marketing. Cependant, dans la définition de 2004 on constate que la nature de l'échange entre les parties prenantes change. D'un échange transactionnel on passe désormais à un échange relationnel, en essayant de capter vraisemblablement les prémices d'un changement de paradigme. Ces définitions reflètent donc bien les évolutions temporelles de la discipline.

Une deuxième remarque consiste à constater le « rétrécissement » de la discipline au cours du dernier siècle. Selon Wilkie et Moore (2007) la définition de 2004 ne concerne qu'une organisation particulière qui œuvre seule sur le marché. Elle réduit le marketing au seul « marketing management » et ne permet pas d'embrasser toute l'étendue de la matière. Ni la définition de 1985 sensiblement proche du paradigme des 4P, ni celle de 2004 qui ne reconnaît que le marketing management, ne recouvrent que partiellement le vaste champ du marketing. En ce sens, elles peuvent apparaître plus restrictives que celle de 1935.

Les réflexions précédentes nous ont montré qu'alors que le champ d'analyse et la nature du concept marketing se sont élargis, il n'en est pas de même avec sa définition. Il semble désormais impossible ou tout du moins très difficile d'émettre une définition concise et unique englobant tout le champ. C'est dans ce sens qu'à partir des années 1990 quelques travaux ont essayé de faire la synthèse de plusieurs définitions du marketing, afin d'en faire ressortir plus qu'une seule, une typologie des définitions.

En 1992 Cooke, Rayburn et Abercrombie entament une analyse linguistique de définitions représentatives du marketing sur une période de 70 ans de 1920 à 1989. Il en ressort quatre écoles de pensée ou approches différentes du marketing : l'approche économique, consumériste, sociétale et managériale. En se basant sur une analyse de contenu de ces définitions ils concluent que l'approche économique est présente dans les définitions à partir des années 1920 et jusqu'à nos jours. Le point de vue consumériste a commencé à caractériser les définitions à partir des années 1950 et connaît son apogée en 1970. Le point de vue sociétal apparaît brièvement en 1930 et n'est plus abordé qu'en

1950 avec un point culminant en 1970. Enfin, l'approche managériale émerge en 1950, mais ne gagne d'importance qu'en 1970.

Il est intéressant de souligner qu'en 2004, en intégrant dans leur analyse les nouveaux postulats de l'AMA, Darroch *et al.* (2004) complètent cette classification par une approche supplémentaire - celle des parties prenantes (*stakeholders*). En 1993, Gibson *et al.* (1993) conduisent une analyse de contenu, suivie d'une analyse des correspondances d'une centaine de définitions du marketing. Ils concluent entre autres, que les changements économiques importants conduisent à une évolution significative du concept de marketing depuis ses premières définitions. La transformation la plus significative concerne la nature de la relation d'échange entre acteurs, c'est-à-dire le passage de la transaction à la relation marchande.

En France, une synthèse similaire a été proposée par Mathieu et Roehrich en 2005, mais ils vont beaucoup plus loin, car au-delà de la perspective historique, ils dressent une typologie des définitions du marketing, en incluant non seulement des définitions anglophones, mais aussi francophones. Le corpus de définitions a été analysé à l'aide du logiciel Alceste et trois grands groupes de définitions ont émergé : le marketing opérationnel, le marketing management et le marketing comme échange. Le marketing opérationnel est celui qui s'impose historiquement le premier. Il pose comme préalable à la vente la connaissance des besoins du client. S'en suit une représentation du marketing proche du marketing management. Elle est visible à partir des années 1960 et s'appuie sur des concepts comme les 4P, la segmentation, le positionnement et la planification. Le dernier groupe de définitions du type « marketing comme échange » est représentatif de l'élargissement du concept à partir des années 1970 et met en avant la nécessité de maîtriser un échange transactionnel.

La brève rétrospective des définitions du marketing témoigne de la difficulté à caractériser ce champ aussi vaste par une seule phrase et en même temps de la diversité des phénomènes qu'il recouvre. Cette dissection tripartite du champ, en largeur (évolution), en hauteur (nature) et en profondeur (contenu) est primordiale car elle permet d'aboutir à un triple constat.

Il semble en premier lieu qu'il y ait bien une relation entre l'évolution historique du marketing et ses définitions. En plus, chaque type de définition ou de représentation du marketing s'inscrit bien et reflète un contexte historique et économique spécifique. L'introduction progressive de la notion d'échange relationnel, en substitution au paradigme transactionnel, fait que désormais le marketing se préoccupe de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et n'est plus centré exclusivement sur le consommateur. Enfin, en dépit du nombre important de définitions ou typologies de définitions, tout le champ n'est pas circonscrit et notamment une perspective fondamentale du marketing est très souvent écartée des définitions : la perspective stratégique.

1.2.2. Origines et définitions de la stratégie

Lorsqu'on évoque le mot stratégie à des publics différents, la forme qu'il va revêtir dans leurs représentations sera différente et dépendante du contexte dans lequel ils se situent. Définir la nature de la stratégie s'avère tâche difficile, car aujourd'hui tout peut être qualifié de stratégique, étonnant pour un terme qui est entré dans le langage managérial assez récemment. Comparativement à d'autres, le « stratégique » semble se marier à tous les emplois, jusqu'à se demander : Si tout est stratégique, alors qu'est-ce qui ne l'est pas ? En quelques années il tend à devenir synonyme d'« important » et à perdre son sens premier d'une nature beaucoup plus complexe (Martinet, 1993). Il est alors légitime d'évoquer une utilisation à mauvais escient du terme « stratégie ». Mais cette diversité et cette envergure de la stratégie est une richesse (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999).

Comme tout phénomène complexe la stratégie d'entreprise a fait l'objet de grands débats - autour de sa nature comme contenu ou processus ; ses fins ou les moyens qu'elle mobilise ou bien sa formulation et mise en œuvre. Il en est de même en ce qui concerne son niveau d'application - corporatif, domaine d'activité stratégique ou fonctionnel. Le

management stratégique a subi des influences multiples. Selon Alain Noël (1996) : « *Le domaine de la stratégie a été littéralement envahi par différentes disciplines : les économistes, les sociologues, les psychologues, les politologues, les anthropologues et maintenant les philosophes ont à tout le moins trouvé dans les questions de stratégie d'entreprise un domaine propice pour le développement de leurs idées. Si l'approche économique a mené la parade américaine, les autres disciplines sociales se bousculent pour mener le débat dans la zone d'influence francophone* ».

Il est plus approprié selon nous, d'être plus nuancé. Même si le management stratégique a subi les ingérences d'autres disciplines, il s'en est aussi inspiré – tant au niveau conceptuel qu'au niveau méthodologique. Bien qu'au niveau conceptuel le langage militaire ait été largement adopté en stratégie, l'économie et le marketing ont aussi eu une influence non négligeable. Le courant stratégique basé sur l'économie industrielle et son porte-parole Michael Porter, ont dominé conceptuellement le management stratégique surtout dans les années 1980. Les influences économiques sont aussi perceptibles à travers les grandes problématiques d'allocation des ressources, de profit et de performances. Les questions relatives au comportement du consommateur et l'analyse de l'environnement ont été fortement empreintes par le marketing. Dès qu'on rentre dans les considérations d'analyse des décisions et des comportements individuels ou en groupe, la psychologie et la sociologie reprennent le relais. Il est utile d'apporter plus d'éclairages sur la diversité des définitions du management stratégique.

Les chercheurs débutants sont souvent hésitants devant le nombre de définitions de la stratégie qui existent dans la littérature et en faire le tour s'avère tâche ardue. D'autant plus que là aussi s'opposent deux avis divergents. Il est ceux qui défendent l'idée que « *...la stratégie a besoin de plusieurs définitions dont cinq en particulier...* » (Mintzberg, 1999) et d'autres qui considèrent que « *la stratégie ne peut plus se décliner sous diverses modes... Nous devons accepter plutôt de plonger dans l'inconnu avec les dirigeants afin de retrouver ce que peut et doit être non seulement la stratégie comme concept, mais encore identifier celles qui serviront le mieux les intérêts très différents des entreprises...* » (Noël, 1993). La *Strategic Management Society*, référence anglo-saxonne dans le domaine et son pendant francophone l'*Association Internationale de Management Stratégique* (AIMS) n'ont pas

adopté une définition unanime de la stratégie. On va se limiter dès lors à citer quelques définitions non représentatives, mais qui ont été émises par les savants, ayant marqué la recherche en management stratégique⁸.

- « *La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs* » (Chandler, 1962).
- « *La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser* » (Ansoff, 1968).
- « *The basic characteristic of the mach an organization achieves with its environment is called its strategy* » (Hofer et Schendel, 1978).
- « *La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre* » (Porter, 1982).
- « *La stratégie désigne un choix de critères de décision dits stratégiques parce qu'ils visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et structures de l'organisation* » (Martinet, 1983).
- « *La stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un but* » (Thiétart, 1990).
- « *Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe* » (Strategor, 1997).

Bien que ces définitions soient toutes différentes à premier abord, nous pouvons quand même dégager quelques points de convergence. Le premier point nous permet à

⁸ Nous avons cité les définitions en français lorsqu'il en existe une traduction officielle dans des ouvrages de référence francophones. Pour les définitions citées en anglais, nous avons choisi de garder le texte d'origine, afin de ne pas altérer les propos, toute traduction étant une interprétation individuelle.

souligner que la stratégie porte à la fois sur l'organisation et sur l'environnement. Elle concerne l'analyse des concurrents, les comportements des consommateurs et les structures de l'organisation. Plus encore, elle est de nature complexe et orientée vers le long terme. En troisième lieu, elle soulève la question de l'allocation des ressources entre les différentes activités de l'entreprise. Nous pouvons aussi rappeler que la stratégie se concrétise à travers un ensemble de décisions, programmées ou non. Ces décisions dessinent un parallèle entre les buts que l'entreprise s'est fixée à atteindre et les moyens qu'elle a mis en œuvre pour les réaliser. Par ailleurs, elle est présente à des niveaux hiérarchiques différents. La stratégie générale (*corporate strategy*) oriente le cours de l'entreprise dans son intégralité, alors que les stratégies d'activités (*business strategy*) portent sur les choix d'orientation des activités particulières.

En dépit d'une vision partielle et cloisonnée du management stratégique, ce champ en quête de paradigme unificateur et d'une identité cohérente, semble révéler un certain nombre de concepts intégrateurs. Selon Nag, Hambrick et Chen (2007), le succès du management stratégique comme domaine de recherche et de pratique managériale est dû justement au fait qu'il combine des perspectives multiples, et en même temps maintient un ensemble d'éléments distinctifs cohérents. À travers une analyse de contenu de 385 résumés d'articles en management stratégique, les auteurs proposent une définition consensuelle du champ de la stratégie d'entreprise : « *Le champ du management stratégique étudie des activités émergentes ou délibérées majeures effectuées par les cadres dirigeants pour le compte des actionnaires, en prenant en compte l'allocation des ressources, afin d'améliorer la performance des entreprises dans leur environnement externe.* »⁹

Le détail de toutes ces définitions du management stratégique rend compte de la complexité de la discipline et de la multiplicité des influences dont elle a fait objet. En soi, elles ne sont pas contradictoires et permettent au contraire de dégager des concepts unanimement acceptés par les auteurs comme représentatifs du domaine. En revanche, il reste une certaine ambiguïté sur la différenciation entre le management stratégique et

⁹ Nag, Hambrick et Chen (2007): « *The field of strategic management deals with the major intended and emergent initiatives taken by general managers on behalf of owners, involving utilization of resources to enhance performance of firms in their external environments.* »

d'autres champs en sciences de gestion conceptuellement proches, et notamment le marketing et la finance.

1.2.3. Rapprochements conceptuels entre marketing et stratégie

Les clarifications conceptuelles et les définitions des deux champs nous amènent à constater que les rapprochements conceptuels sont multiples. D'une part, marketing et stratégie sont à la confluence de plusieurs disciplines. Bien qu'elles possèdent un champ de recherche clairement identifié, ces disciplines jeunes ont subi l'intérêt et se sont inspirées des autres sciences humaines et sociales. Le deuxième constat relatif au rapprochement conceptuel hypothétique entre marketing et stratégie consiste souligner le fait que les deux disciplines sont au croisement de la pratique managériale et de la recherche académique. En troisième lieu, le marketing et la stratégie partagent des intérêts communs et des objectifs convergents.

Depuis leurs premiers balbutiements jusqu'à nos jours, le marketing et la stratégie tendent à élargir leur spectre de recherche pour ne pas s'enfermer dans une catégorie de problématiques bien particulières. À l'origine, le langage et la logique économique ont été adoptés de façon majoritaire par les chercheurs en marketing et en stratégie. L'économie est la discipline qui est communément convenue comme ayant exercé le plus d'influence sur la construction et l'évolution des deux champs. En termes de ressources d'abord, une grande partie des chercheurs en marketing et stratégie sont économistes de formation. Par ailleurs, des travaux fondateurs dans les deux disciplines ont été publiés dans des revues de référence en économie. En termes de méthode aussi, les outils d'analyse et les théories développées dans le domaine économique ont joué un rôle crucial en marketing et en stratégie (théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence etc.).

Cette recherche de diversité et d'adaptation à l'environnement complexe s'accompagne d'un mouvement d'influences respectives entre marketing, stratégie et les

autres champs du domaine des sciences humaines et sociales. Bien qu'ils n'aient pas eu un rôle de premier plan lors de la construction du marketing et du management stratégique, la psychologie, la sociologie et l'anthropologie ont enrichi la pensée dans ces deux disciplines. Ces sciences humaines ont contribué à la clarification d'interrogations prégnantes au sujet du comportement individuel, du comportement en groupe ou de la culture d'entreprise. La théorie sur le comportement du consommateur puise ses concepts et ses méthodes de la psychologie. Extraites de la théorie en psychologie, les notions de catégorisation, de contrôle, de perception ou encore de fidélité, trouvent une réincarnation en marketing. À un niveau plus agrégé, où il s'agit de comprendre les dynamiques de groupe, la sociologie et l'anthropologie offrent des modèles très pertinents. À titre d'exemple, en marketing international l'étude des mythes, des symboles et des représentations collectives permettent de dépasser la vision économique d'homogénéité des marchés. De façon similaire, les modèles issus de la psychologie et de la sociologie sont introduits en management stratégique, pour expliciter les processus de décision managériale, les apprentissages individuels ou collectifs, ou encore le leadership.

Au terme de cette étude des enrichissements interdisciplinaires, nous concluons sur les proximités conceptuelles évidentes engendrées par les influences multiples, exercées tant sur le champ du marketing, que sur celui du management stratégique. Au-delà des notions partagées, les deux disciplines sont à la confluence de la pratique et de la recherche. Marketing et stratégie sont fortement ancrés dans le contexte des organisations. À l'origine les deux disciplines émergent sous l'influence de nouvelles pratiques managériales - le besoin concret d'améliorer les pratiques commerciales agricoles aux États-Unis pour le marketing et la nécessité d'adapter les organisations de façon efficace face aux dynamiques de croissance rapide des années 1960 pour le management stratégique. Cet ancrage empirique des deux disciplines nourrit la réflexion théorique, mais il est aussi à l'origine de leur succès. La complexité des comportements des consommateurs, des décisions managériales et de l'environnement représentent un terrain d'étude fertile. Les chercheurs puisent et s'inspirent de ces évolutions

environnementales. Marketing et stratégie, peut-être plus que toute autre discipline, sont à l'interface entre la pratique et la théorie, et doivent combiner l'optique d'action et de terrain avec l'optique académique. Les deux disciplines connaissent un succès singulier auprès des managers, des étudiants et même auprès des néophytes en gestion. Leurs problématiques suscitent un intérêt croissant, au regard du nombre, toujours en progression, de conférences, de publications, d'étudiants, et même de pages internet. Les postulats des grandes théories en marketing ou en stratégie sont édités dans des livres de vulgarisation, destinés à un public très large.

Le dernier facteur de rapprochement conceptuel entre marketing et stratégie tient au partage d'intérêts et d'objectifs communs. C'est aussi un sujet qui les met en rivalité. Sur ce point de vue les proximités sont multiples, mais on retiendra essentiellement le focus sur la performance et sur l'environnement. Les recherches en marketing abordent largement la question de la performance. Preuve en est la publication récente d'un numéro spécial de la revue *Décision Marketing* (2005), consacré à ce sujet et qui est vraisemblablement toujours d'actualité. Malgré le fait qu'on mesure depuis des décennies les performances en marketing à travers de nombreux indices (parts de marché, ventes, etc.), il reste encore des domaines d'investigation de la performance d'un intérêt crucial. Selon Manceau et Trinquecoste (2005) : « *la raison d'exister du marketing réside dans sa capacité à performer* » et c'est justement ce constat qui le rapproche du management stratégique, car l'essence même de toute stratégie est la recherche de performance. Et même les questions d'avantage compétitif, de performance des décisions, de contribution à la performance globale intéressent tout aussi le marketing que la stratégie. La connaissance de l'environnement est le second point de juxtaposition des préoccupations du marketing et du management stratégique. Leur position dans l'entreprise et leurs connaissances sur les concurrents, les marchés et les consommateurs sont source d'amalgame des rôles, mais aussi de proximité conceptuelle évidente.

Nous croyons que quelques raisons expliquent la formation du courant de recherche autour de la question du lien marketing-stratégie. Ce sont d'abord les similarités dans les évolutions des deux disciplines et le fait que le marketing stratégique

et le management stratégique voient le jour à la même période. Bien que la stratégie ne puisse être réduite au marketing stratégique, se pose la question d'une rivalité entre les deux concepts. D'autre part, des rapprochements conceptuels évidents rendent inévitable les questionnements sur les origines et la nature des deux champs, et par là-même sur leurs recouvrements hypothétiques.

1.3. *Vers un courant de recherche sur le lien entre marketing et stratégie*

Nous avons exposé dans les paragraphes précédents les fondements de tout un courant de recherche qui s'est constitué progressivement à partir des années 1980 et dont l'objet d'étude principal est l'interface entre le marketing et la stratégie dans une organisation. Outre les rapprochements chronologiques et conceptuels entre marketing et stratégie, qui esquissent un terrain d'investigation fertile, la question de l'interface entre les deux disciplines redouble de pertinence, du fait que malgré des apports indéniables, le marketing perd progressivement son influence dans l'entreprise. Ce constat d'échec des promesses du marketing intervient à une période de changements environnementaux accrus. De nombreux auteurs soulignent en ce début des années 1980, la nécessité pour les entreprises de reconsidérer leur position sur le marché, de prendre garde à une concurrence accrue et à une modification des attentes des consommateurs. Le concept marketing s'avère indispensable pour permettre à l'entreprise d'affronter ces problématiques. Alors, la recherche en marketing se trouve devant un paradoxe : malgré le fait que le marketing ait développé un large corpus de connaissances et possède des caractéristiques essentielles à la réflexion organisationnelle, il n'arrive pas à trouver sa juste place au sein des organisations. La raison principale mise en avant par les auteurs et qui est à l'origine de ce paradoxe est celle de l'incapacité du marketing à intégrer la perspective stratégique.

Il est par conséquent pertinent de reconsidérer les liens entre marketing et stratégie, de redéfinir leurs frontières et leurs apports respectifs afin de conférer au marketing le rôle qui lui incombe. Pourquoi le marketing perd-il son influence ? Quelles sont les limites et les questions auxquelles la discipline n'a pas su répondre ? De quelle manière peut-elle retrouver sa juste place au sein du dialogue stratégique de l'entreprise ? Telles sont les interrogations majeures soulevées. Par ailleurs, cet objet de recherche est spécifique par la diversité des apports. Les chercheurs en marketing et les spécialistes en management stratégique sont tout aussi prolifiques les uns que les autres.

1.3.1. Le constat d'échec de l'intégration de la perspective stratégique en marketing

Au début des années 1980 plusieurs auteurs de référence en marketing s'interrogent sur la capacité de la discipline de faire face à la déferlante « planification stratégique ». Pour Philip Kotler (Raymond et Barksdale, 1989): « ... *as strategic planning takes hold, it will force a repositioning of marketing within the firm. If anything, it threatens to demote marketing from strategic to an operational function. Instead of marketing being in the driver's seat, strategic planning has moved into the driver's seat. Marketing has moved into the passenger seat and in some companies into the back seat.* »

Est-ce que le marketing a su préserver sa place au sein de l'ensemble des préoccupations managériales ? C'est aussi la question que se posent Georges Day et Jerry Wind (1980), deux des fondateurs du courant de recherche sur le lien entre marketing et stratégie. Le rôle du marketing en tant qu'orientation managériale générale paraît s'amoinrir et beaucoup de dirigeants d'entreprises semblent en douter. La planification stratégique, par son expansion spectaculaire est rapidement propulsée au premier plan et le fait que le marketing n'a pas tenu ses promesses, rend les managers sceptiques sur sa capacité à prendre part dans le processus de décision stratégique. On se demande si on doit traiter le marketing comme un centre de coût ou un centre de profit, s'il apporte plus à l'entreprise qu'il ne lui coûte. De plus, on assiste à un renversement de tendance dans plusieurs secteurs économiques. Ce qui est primordial désormais ce ne sont plus les interrogations portant sur une stimulation de la demande, mais plutôt comment encourager le développement de l'offre. Il est nécessaire de noter qu'une orientation vers le consommateur dans la recherche d'avantages différentiels ne peut plus à elle seule dominer la réflexion stratégique. Une attention particulière doit être portée aux autres parties prenantes, comme les concurrents et les actionnaires. On constate aussi que le marketing joue un rôle périphérique dans l'analyse stratégique. Day et Wind (1980) lancent un appel aux chercheurs en marketing. Selon eux, il est urgent de reconsidérer la place du marketing, non seulement au sujet des relations avec les autres disciplines de

gestion, mais aussi sur ses apports à la stratégie d'entreprise. Une longue lignée de travaux s'engage dans cette voie de clarification des incohérences de la recherche et de la pratique du marketing.

Biggadike (1981) reproche le peu de contributions théoriques du marketing, de même que le manque de paradigme unificateur du champ. En marketing, les chercheurs ont choisi la facilité en se spécialisant dans des domaines théoriques plus restreints, comme par exemple la théorie de la communication, la théorie de l'attitude aux changements. Ils n'ont pas construit une théorie intégrative et n'ont pas défini les frontières de la discipline, et Anderson (1982) constate que le marketing n'a pas développé une théorie de la firme propre, comme l'économie, la finance, ou la gestion. Les chercheurs dans le domaine n'ont fait que se contenter des théories développées dans d'autres domaines et toute la doctrine du marketing a été constituée sans regard sur les objectifs corporatifs de l'organisation. Selon Wind et Robertson (1983) les limitations théoriques de la discipline, qui rendent nécessaire une intégration de la perspective stratégique en marketing, sont plutôt dues à l'isolation interdisciplinaire du marketing. La recherche en marketing a puisé dans les autres sciences humaines ou quantitatives, mais a négligé l'interdépendance entre le champ du marketing et ceux d'autres sciences de gestion, de même que celle entre les décisions marketing et leurs conséquences non marketing.

Selon Day et Wensley (1983), l'avènement du management stratégique et une restructuration substantielle des marchés traditionnels vers des formes de coopération plus dynamiques et de long terme, ne font que raviver les problèmes internes et l'absence de consensus sur la nature et les frontières du marketing. Le champ est alors vulnérable sur plusieurs points. Le modèle de l'échange transactionnel semble dorénavant obsolète et la domination de l'analyse des comportements des consommateurs a progressivement détourné l'attention d'une autre perspective pourtant cruciale en marketing - la poursuite de l'avantage concurrentiel. De plus, le concept marketing repose sur le modèle néo-classique qui est peu adapté aux préoccupations marketing. Dans ces conditions le cheminement vers un nouveau soubassement

théorique est pressant. Bernard (1987) ajoute à ces inconsistances internes un autre problème - celui de la dichotomie du champ du marketing. En effet, le processus de transfert de connaissances entre la théorie marketing et la pratique du marketing ne s'est effectué que partiellement. Le résultat est une incompréhension mutuelle entre les théoriciens et les praticiens du marketing et des objectifs fondamentalement différents.

Selon Webster (1981) les marketing-managers ne sont pas suffisamment innovants et entreprenants en matière de réflexion et de décision. Il semble aussi que l'augmentation des coûts engendrés par la fonction marketing ne se traduit pas toujours par une augmentation proportionnelle des bénéfices, surtout en matière de publicité et de vente. Toujours sur ce point les praticiens du marketing n'ont pas le recul suffisant pour mesurer l'impact financier de leurs décisions. Ils s'estiment plus concernés par les performances commerciales ou les parts de marché, que par la performance financière. En dernier lieu, l'assimilation du concept marketing en tant que philosophie managériale est encore incomplète.

Selon Wind et Robertson (1983), la perspective de marketing management utilisée dans les plans marketing des entreprises est pertinente en soi, mais elle est limitée sur plusieurs points. D'une part, une focalisation prépondérante sur la marque comme unité d'analyse fait que la notion de *corporate* marketing est totalement exclue de la réflexion. Une orientation à court terme et un manque apparent d'analyses concurrentielles sont souvent reprochés à la fonction marketing. Dans le même ordre d'idées, Howard (1983) souligne que le rôle du marketing a certes diminué, mais ce fait est surtout perceptible au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise, là où les planificateurs et les financiers ont désormais une influence cruciale. Une raison majeure de ce déclin est le fait que les marketing-managers ne s'appuient pas sur un corpus de connaissances cohérent et pis encore limitent leur domaine d'intervention à la commercialisation, en négligeant les aspects stratégiques inhérents à la fonction marketing.

Les questions que se posent Aaby et McGann (1989) sont tout aussi représentatives de l'état de confusion des auteurs en marketing. Pourquoi le marketing n'est pas devenu une discipline stratégique ? Pourquoi sa contribution s'arrête-t-elle au

niveau fonctionnel et n'influence que de manière très limitée la politique générale de l'entreprise ? Selon eux, la fonction marketing a failli dans ses promesses et n'a pas pu devenir une philosophie générale de l'entreprise, car elle manque d'influence sur l'orientation de la stratégie générale de l'entreprise. De plus, les responsables marketing trop concentrés sur le consommateur ont ignoré les autres parties prenantes de l'entreprise comme les actionnaires, plus intéressés par le court terme et les performances financières. L'intégration limitée du marketing à la stratégie générale de l'entreprise est aussi partiellement due au fait que les marketeurs ont tendance à surexploiter le terme « stratégique » de manière plus ou moins fondée. A l'exemple des stratégies de produit, de la stratégie de distribution ou de tarification, on voit apparaître les stratégies de négociation, les stratégies consommateurs, les stratégies de merchandising, etc. À ces quelques observations s'ajoutent d'autres raisons expliquant le fait que le marketing n'a pas atteint son potentiel stratégique dans l'organisation. On observe souvent dans certaines organisations une incohérence entre les missions et les objectifs de l'entreprise, et de façon parallèle entre les décisions et les activités marketing. Parallèlement, la concentration prééminente sur des problématiques de tactique et de mise en place du marketing mix, a détourné l'attention des responsables marketing des objectifs plus généraux de création de valeur pour les actionnaires.

Afin de recenser de manière synthétique l'ensemble des limites théoriques et managériales du marketing, mises en exergue ci-dessus un tableau récapitulatif a été dressé (cf. Tableau 2).

Tableau 2 : Arguments principaux en faveur d'une étude approfondie de la perspective stratégique en marketing

Limitations théoriques	Auteurs	Limitations managériales	Auteurs
Pas de théorie propre et intégrative	Biggadike (1981) Anderson (1982)	Marketing : centre de coût	Day et Wind (1980) Webster (1981)
Pas de paradigme unificateur du champ	Biggadike (1981)	Orientation à court terme, tactique	Wind et Robertson (1983) Aaby et McGann (1989)
Spécialisation dans des domaines théoriques restreints	Biggadike (1981)	Concept marketing non assimilé	Webster (1981)
Soubassement - modèle néo-classique basé sur l'échange transactionnel	Day et Wensley (1983)	Rôle périphérique dans la stratégie	Day et Wind (1980)
Absence de consensus sur la nature et les frontières du champ	Biggadike (1981) Day et Wensley (1983)	Manque d'innovation	Webster (1981)
Ignorance des objectifs corporatifs	Anderson (1982)	Absence de corporate marketing	Wind et Robertson (1983) Howard (1983) Aaby et McGann (1989)
Domination de l'analyse du comportement du consommateur	Day et Wensley (1983)	Domination de l'orientation vers le consommateur	Day et Wind (1980) Aaby et McGann (1989)
Ignorance des objectifs d'avantage concurrentiel	Day et Wensley (1983)	Absence d'analyses concurrentielles	Wind et Robertson (1983)
Isolation interdisciplinaire	Wind et Robertson (1983)	Ignorance des autres parties prenantes	Day et Wind (1980) Aaby et McGann (1989)
Dichotomie du champ - recherche <i>vs</i> pratique	Bernard (1987)	Focalisation sur les ventes	Howard (1983)
		Focalisation sur le mix marketing	Aaby et McGann (1989)
		Focalisation sur la marque	Wind et Robertson (1983)
		Ignorance des objectifs financiers	Webster (1981)

Tels sont dans l'ensemble les aspects qui ont empêché le marketing, pratique académique ou managériale, de devenir une philosophie dominante pour l'entreprise. Rôle que le management stratégique s'approprie et commence à assumer progressivement à partir des années 1980. Il est vrai que l'on décèle à travers ces premiers écrits, clarifiant les recoupements potentiels entre marketing et stratégie, un soupçon de concurrence entre les deux disciplines pour le trophée « pouvoir » d'une entreprise. Et même si tous les auteurs jugent que la stratégie ne peut se résumer au marketing, ni d'ailleurs à toute autre fonction, finance ou production à l'instar de Day et Wind (1980), ils entendent redonner au marketing au moins le titre de force motrice de la stratégie.

1.3.2. Une assimilation progressive de l'orientation stratégique en marketing

La prise de conscience des limites du marketing et surtout le fait que la discipline s'est progressivement renfermée dans des problématiques qui ne recouvrent que partiellement le champ, marque le début d'une phase de renouveau de la discipline. Certes, son rôle a changé, mais il possède toujours un ensemble de forces et de compétences distinctives qui sont susceptibles de contribuer à la résurgence et au développement d'une orientation stratégique en marketing. La question du rapprochement du marketing et du management stratégique étant posée, les différents auteurs qui adhèrent à ce courant adoptent des démarches très différentes et dans un premier temps on ressent quelques divergences de point d'ancrage. Certains insistent plus sur les apports du marketing à la stratégie, alors que d'autres se concentrent sur les éléments que les deux champs partagent, ou encore tentent de dépasser les limitations précédemment évoquées du marketing à travers des apports théoriques nouveaux. Dans souci de clarté, nous avons essayé de dégager les quelques concepts de rapprochement entre le marketing et la stratégie bien identifiés dans les différentes publications.

On peut sans conteste désigner les considérations pour l'environnement comme

l'élément central des préoccupations du marketing et du management stratégique. Biggadike (1981) conçoit ces rapprochements comme une juxtaposition d'intérêts partagés mais aussi en termes d'apports du marketing à la stratégie. Il juge qu'il y a des recoupements considérables entre marketing et management stratégique, car les deux disciplines sont tout aussi concernées l'une que l'autre par les problématiques liées à l'environnement. L'objet des décisions marketing est le consommateur et les variables de la décision marketing – prix, produit, promotion, distribution, sont largement influencées par les constituantes environnementales, consommateurs ou concurrents. Wind et Robertson (1983) insistent sur le fait que le marketing développe des stratégies basées sur ces trois derniers points. Dès lors, ces stratégies doivent être combinées avec d'autres inputs stratégiques (financiers, recherche et développement, etc.) pour arriver à une stratégie intégrative. L'orientation de la stratégie marketing ainsi définie est de long terme et elle représente l'interface entre l'environnement et l'entreprise. Peattie et Notley (1989) soulignent aussi la notion d'information. La réalité du marché fait que l'entreprise a besoin d'information marketing. Particulièrement lorsque l'environnement est complexe et changeant, le besoin d'information s'accroît.

Un autre aspect du contexte stratégique où la perspective du marketing est nécessaire et même déterminante, est l'analyse des marchés et des comportements des consommateurs, à travers les notions de segmentation et positionnement. La segmentation est définie comme la subdivision du marché à des sous-ensembles distincts de consommateurs à caractéristiques et besoins homogènes. Le positionnement consiste à décider de servir un segment particulier à travers un programme de marketing-mix spécifique adapté aux besoins des clients. Un ensemble de techniques très sophistiquées ont été développées dans le but de segmenter les marchés et de positionner l'offre, dont la cartographie (des perceptions) des consommateurs. Ces techniques constituent un apport majeur, car elles permettent non seulement d'analyser les perceptions des clients par rapport à l'offre de l'entreprise, mais aussi de les mettre en perspective avec celles relatives à l'offre concurrente (Biggadike, 1981). Si on approfondit la segmentation stratégique, le marketing peut faire des contributions significatives en termes

d'identification des opportunités du marché, d'analyse de la possibilité de lancement de nouveaux produits et d'utilisation de l'analyse de cycle de vie du produit, afin de faciliter les prévisions (Day et Wensley, 1983). Le cycle de vie du produit est aussi une contribution majeure du marketing à la stratégie, car il permet de concevoir de manière dynamique l'évolution du produit et d'adapter par conséquent ses stratégies, l'allocation des ressources et les investissements.

Quelques textes focalisent leur attention plus particulièrement sur la contribution du marketing à la stratégie à travers l'analyse de la concurrence. Selon Brownlie (1989), les questions sur la concurrence positionnent de manière incontestable le marketing sur l'arène du management stratégique. Les deux champs partagent un intérêt certain pour l'environnement et l'analyse des comportements des consommateurs qui font partie sans conteste du domaine d'expertise du marketing. Toutefois, on ne peut exclure la contribution du marketing à l'analyse de la concurrence. Le marketing apporte notamment un corpus de connaissances méthodologiques et conceptuelles, qui permettent d'évaluer les imperfections des marchés et de générer sur cette base de connaissances un avantage concurrentiel pour la firme. La migration d'idées se fait aussi dans l'autre direction, le marketing assimile certains concepts issus du management stratégique dans son analyse de la concurrence, et notamment la notion de groupe stratégique (Porter, 1980). Le concept de groupe stratégique est défini en termes de groupes d'entreprises au sein d'une même industrie qui poursuivent des stratégies similaires avec des ressources identiques. Les marketeurs adoptent ce niveau d'analyse intermédiaire et s'appuient sur les techniques de segmentation, ciblage et positionnement relevant du marketing management, afin de positionner leur offre vis-à-vis des concurrents (Thomas et Gardner, 1985). C'est un exemple d'enrichissement mutuel des deux disciplines. Sur cette question, Day et Wensley (1983) jugent que jusqu'à présent la théorie marketing a été largement orientée vers le consommateur. Désormais, il émerge un nouvel ensemble de priorités pour la fonction marketing qui consistent à développer dans les entreprises pour chaque couple produit – marché un avantage concurrentiel durable. C'est sur cette base que le marketing va réaffirmer son

rôle dans la stratégie de l'entreprise.

En dépit des apports indéniables de ces quelques travaux, le manque de vision partagée incite le développement de nouvelles approches théoriques. Il s'agit de trouver des arguments pour une meilleure intégration de la fonction au sein des préoccupations de stratégie générale. Cette dernière est souvent pilotée par des arbitrages entre le court terme et le long terme, entre objectifs financiers et performance de marché, entre valeur pour l'actionnaire ou valeur pour les consommateurs. Même si c'est souvent utopique le concept marketing fournit une direction claire qui permet de trouver une solution à ces arbitrages - en faveur du consommateur et du long terme. Toutefois, ce concept n'a pas eu le support escompté dans les entreprises, ce qui a ouvert la voie à de nouvelles contributions théoriques du marketing à la stratégie.

1.3.3. Ébauches d'une théorie du marketing qui intègre la perspective stratégique

L'importance d'une théorie propre au marketing et intégrant tous les concepts développés dans cette discipline est maintes fois soulignée par les auteurs. Or, les paradigmes généralement acceptés en marketing, le concept marketing ou les 4P, sont simplistes et incomplets (Day et Wensley, 1983). Les évolutions de la discipline rendent peu à peu évident le besoin d'approches théoriques nouvelles, susceptibles de servir de catalyseur au renouveau du marketing par le biais de l'intégration de la perspective stratégique.

Anderson (1982) ne conçoit pas une évolution de l'orientation du marketing, sans que la discipline ait pu développer sa propre théorie de la firme. Loin des préceptes du modèle néo-classique sur lesquels est basé le concept marketing, il juge que les réalités de la fonction marketing peuvent être mieux cernées par des approches théoriques comportementales. Sur la base du modèle de dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), il esquisse les préceptes d'une nouvelle approche théorique, où l'entreprise vue comme un ensemble de coalitions – « *constituency-based theory* ».

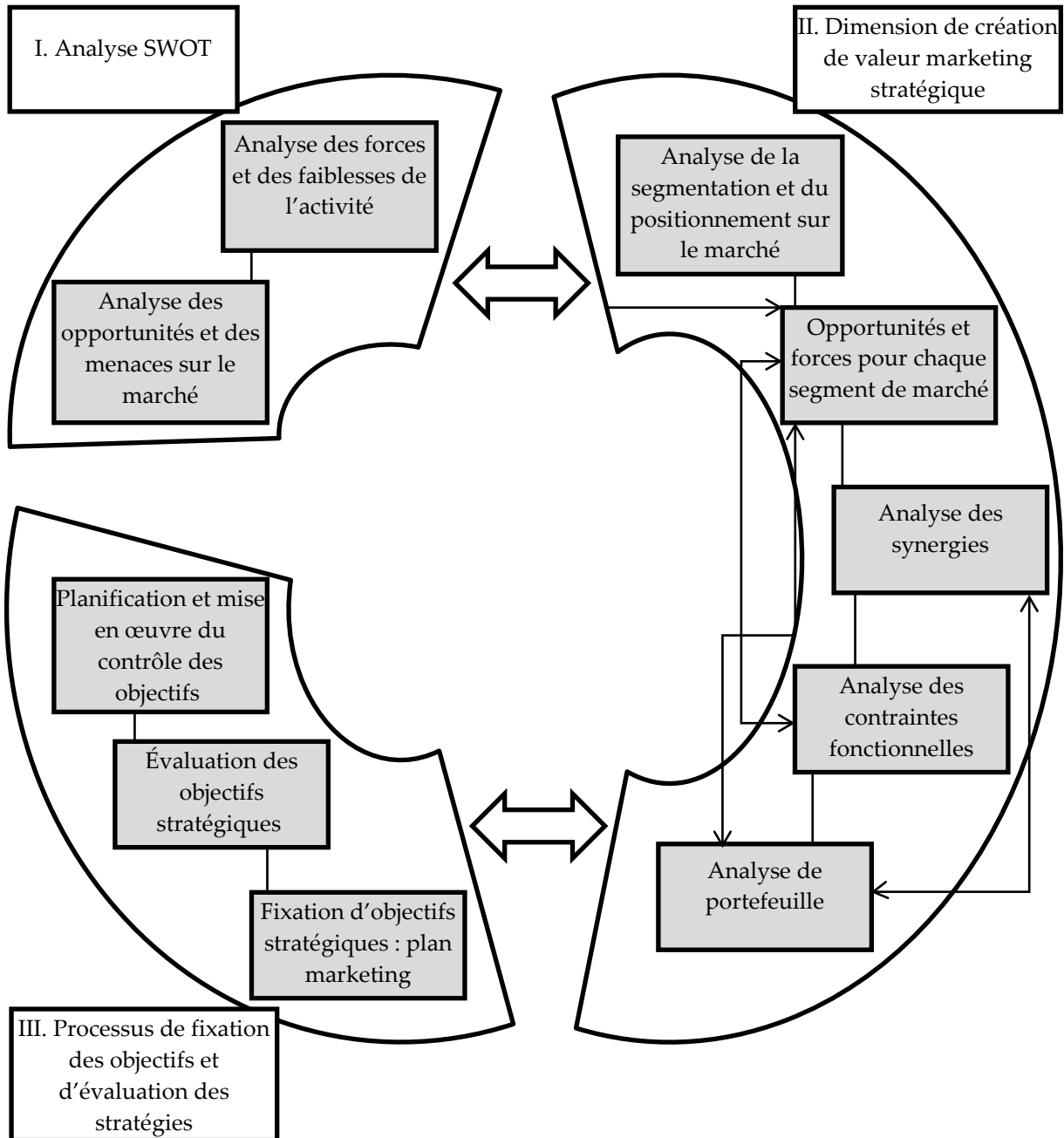
L'objectif de la planification stratégique étant la survie de l'entreprise à long terme, chaque fonction organisationnelle doit servir cet intérêt en assurant les ressources dont elle a le contrôle. La pérennité de l'entreprise dépend de son aptitude à négocier les ressources avec des coalitions externes. Alors, la place du marketing dans la stratégie générale dépend des ressources qu'il peut procurer à la firme et de sa capacité à défendre ses objectifs, car des conflits stratégiques sont possibles entre fonctions. Son rôle est réduit à trois domaines stratégiques où le marketing possède un avantage relatif par rapport aux autres fonctions. Au niveau fonctionnel et au niveau corporatif il détermine la position optimale de long terme, qui assure la satisfaction et la fidélité des consommateurs. Il doit assurer de plus, le développement de stratégies permettant à atteindre un avantage par rapport aux concurrents. Enfin, le marketing doit négocier et promouvoir auprès du top management et des autres fonctions de l'entreprise, la mise en œuvre de ses choix stratégiques.

Parallèlement à Anderson (1982), Howard (1983) propose une théorie normative du management, mais il insiste sur un autre aspect de prédilection pour le marketing qui est la connaissance du consommateur. Le thème central consiste à affirmer que le marketing a la maîtrise d'une ressource fondamentale - la compréhension des comportements du consommateur, qui peut être pleinement utilisée dans tout effort de planification stratégique. Cette approche est néanmoins discutable, car il dresse une « superstructure » ou « un système descriptif » à travers quatre concepts : le cycle d'offre et de demande, la hiérarchie des produits, la structure concurrentielle et le modèle de décision des consommateurs. Le point théorique central dans l'analyse de chacun de ces quatre éléments est le consommateur. Pour que la firme soit performante, le consommateur doit être la force motrice de toutes les décisions liées à l'analyse de l'offre et de la demande au global, à la conception et la hiérarchisation des produits, etc. La spécificité du travail de Howard est sa critique du modèle d'Anderson (1982). Il estime que ce modèle est exclusivement descriptif et « *révélant les symptômes en dépit d'une conjecture sur la maladie* ». Afin de dépasser le caractère descriptif de sa propre théorie, il adjoint un cinquième élément de la décision. De nature prescriptive, il a trait à la

décision managériale et aux objectifs de la firme. En effet, l'ultime objectif de la firme étant celui de maximisation de valeur pour l'actionnaire, le marketing doit s'en aligner. Son rôle consiste alors de fournir à travers sa connaissance des marchés, un input qui servira à établir les modèles financiers d'estimation du cash-flow engendré. En ce sens, l'objectif stratégique est réalisé par l'alliance des modèles financiers et des modèles marketing.

À la différence de l'approche théorique comportementale d'Anderson (1982) et celle largement inspirée par la théorie néo-classique de Howard (1983), le paradigme que proposent Wind et Robertson (1983) n'a pas la prétention d'être une théorie intégrative du marketing, mais plutôt un cadre conceptuel qui dépasse celui du marketing management traditionnel en incorporant les concepts et méthodes marketing ayant une orientation stratégique (cf. Figure 2).

Figure 2 : Approche orientée marketing de la formulation et de l'évaluation de la stratégie (modèle adapté de Wind et Robertson, 1983).



Ce modèle présente une manière originale d'intégrer le marketing à la planification et à la décision stratégique. Il s'articule autour de trois étapes interdépendantes. La première étape d'analyse s'inspire largement des modèles existants en stratégie développés par *McKinsey / General Electric*. Elle consiste à récapituler les

opportunités et menaces environnementales, ainsi que les sources de forces et de faiblesses pour la firme dans son intégralité et par domaine d'activité stratégique. La seconde étape constitue le cœur du modèle et la quintessence de la contribution du marketing. Une analyse approfondie de la segmentation et du positionnement de chaque domaine d'activité stratégique et des sources de synergies potentielles y sont résumées. Sur la base de ces deux étapes d'analyse, une troisième met en évidence l'évaluation des objectifs et la génération de stratégies nouvelles. Le modèle ainsi présenté confère une place du marketing au niveau des stratégies d'activités ou du segment. La limite du modèle reste le silence sur le rôle du marketing dans les décisions de stratégie générale.

La conception de Day et Wensley (1983) est sensiblement proche. Alors que le management stratégique doit veiller à la formulation et la mise en œuvre de la stratégie au niveau corporatif, on peut accorder un rôle stratégique au marketing dans la gestion des couples produits - marchés ou des domaines d'activités stratégiques au sein de l'entreprise. Le paradigme ainsi présenté prétend dépasser ses devanciers en défendant une vision plus large du marketing stratégique, construite sur les forces conceptuelles et méthodologiques du marketing. En effet, le marketing a une perspective stratégique plus large que celles présentées précédemment, car il intègre au moins trois aspects supplémentaires qui concernent l'analyse des comportements concurrentiels sur les marchés, la définition des frontières organisationnelles viables et le processus d'allocation des ressources. Afin de comprendre les comportements concurrentiels sur les marchés, la fonction marketing doit être un relais d'information. La définition des frontières viables de l'organisation exige des choix spécifiques relatifs aux activités à internaliser ou à sous-traiter. Dans ce domaine le marketing peut largement s'inspirer de la théorie des coûts de transaction, et notamment dans le processus d'allocation des ressources un rôle plus important doit être accordé aux systèmes d'aide à la décision. On doit intégrer cette information avec celle issue de la finance et la comptabilité afin d'améliorer les actions stratégiques.

Toutes ces approches théoriques présentent des challenges au paradigme traditionnel en marketing, soit en élargissant sa perspective, soit en se basant sur des

théories développées dans d'autres domaines. L'apport incontestable consiste dans le fait même d'avoir posé la question de l'interface entre marketing et management stratégique. Le rôle du marketing dans la stratégie a été reconsidéré et son envergure élargie à travers l'analyse de la concurrence et des sources d'information en provenance des marchés. En revanche, la plupart de ces développements n'ont pas rencontré le succès espéré auprès des scientifiques et des managers. Se limiter à diagnostiquer le rôle présent du marketing dans la stratégie et donner des orientations éventuelles pour le futur s'avère peu convaincant, les validations empiriques inhérentes à chaque développement théorique faisant défaut.

Conclusion

Les interrogations sur le lien entre marketing et management stratégique ont émergé progressivement dans la littérature en gestion à partir des années 1980. D'une part un ensemble de facteurs de rapprochement historique et conceptuel, d'autre part une fonction marketing écrasée sous le poids du management stratégique, ont soulevé la question d'un repositionnement du marketing au sein du dialogue stratégique. Les rapprochements entre les deux disciplines ont fait émerger un recueil de concepts d'intérêt commun comme l'environnement, l'analyse des comportements concurrentiels et la création de valeur pour les consommateurs et pour les autres parties prenantes dans l'entreprise. En revanche, les efforts de conceptualisation d'une théorie intégrative de la perspective stratégique en marketing n'ont pas porté leurs fruits. Ces défis au paradigme traditionnel du marketing n'ont pas trouvé le succès escompté auprès des académiciens et des praticiens. Ils ont néanmoins suscité l'intérêt des chercheurs et donné la matière pour des futurs développements théoriques, conceptuels et empiriques relatifs au lien entre marketing et stratégie.

2. Le lien marketing – stratégie : affirmation d’un cadre théorique définitif

Passé cette étape de questionnement initial sur les liens potentiels entre marketing et stratégie et de justifications du bien-fondé d’une telle approche, progressivement on arrive à une vision plus aboutie de l’interface entre les deux champs. On peut assez clairement distinguer une tendance générale, ou une représentation communément admise de cette interface, qui consiste en un parallèle à deux niveaux entre marketing et stratégie. Si on part d’une conception plus globale de la firme et de sa stratégie générale, l’apport du marketing paraît se matérialiser par un nouveau domaine conceptuel appelé « marketing stratégique ». Cependant l’apport stratégique du marketing peut être étendu aussi à des problématiques plus particulières ou des niveaux hiérarchiques moins élevés sous la forme de stratégies marketing (Trinquecoste, 1999). Le fait de scinder ainsi en deux, les représentations du lien marketing – stratégie soulève un ensemble de questions afférentes, que les universitaires se sont attachés à clarifier tout au long d’une période d’affirmation et par la suite de morcellement de cette problématique globale du « lien marketing-stratégie ». Qu’est-ce qu’on peut qualifier légitimement de stratégique en marketing ? Est-ce que la stratégie peut être envisagée à tous les niveaux hiérarchiques ou seulement au niveau corporatif ? À quel niveau l’apport du marketing peut être jugé comme stratégique ? Il y a-t-il une différence entre marketing stratégique et stratégie marketing ? Cet ensemble de questions mènent, à travers les clarifications qu’elles génèrent, vers une conceptualisation de l’interface entre marketing et stratégie. Mais elles sont aussi à l’origine d’une dilution de la problématique et une ramification des idées concernant l’apport du marketing à la stratégie autour de trois courants principaux. Une des approches se centre progressivement sur l’apport du marketing à la performance de l’entreprise. Le but stratégique ultime de la firme étant la génération de profits et plus globalement la performance et la survie à long terme, le lien entre marketing et stratégie s’exprimera en une performance supérieure potentielle que le marketing est en mesure de générer pour l’entreprise. Le deuxième courant se matérialise par la notion d’orientation-marché, qui est la mise en œuvre du concept

marketing développé dans les années 1960. L'orientation-marché paraît être la version la plus diluée des rapprochements existants entre marketing et stratégie. Enfin, le parallèle entre marketing et stratégie peut être positionné dans un cadre comportemental et cognitif, en rupture avec les deux conceptions précédentes fortement ancrées dans la théorie néo-classique.

2.1. Une représentation consensuelle du lien marketing – stratégie

L'intérêt que suscite la problématique du lien marketing – stratégie est significatif et à l'origine de nombreux travaux conceptuels et théoriques. D'autant plus que le sujet même est assez capricieux dans la mesure où ses implications managériales ne sont pas aussi évidentes à premier abord, comme peuvent l'être celles relatives au comportement du consommateur. On peut cependant regretter le fait que ces travaux soient en majorité anglo-saxons. En France, ce n'est que vers le milieu des années 1990 qu'on prend conscience du rôle stratégique joué par le marketing. Un numéro spécial de la *Revue Française du Marketing* est dédié à cette problématique seulement en 1995, alors qu'aux États-Unis elle a été abordée dès le début des années 1980 dans le *Journal of Marketing*. On chemine peu à peu vers une conceptualisation du lien marketing - stratégie dans ces premiers travaux, mais beaucoup de points obscurs restent à évoquer. On constate notamment que très souvent stratégie marketing et marketing stratégique sont confondus et la différenciation n'émerge que progressivement pour prendre une forme plus aboutie. On remarque aussi quelques incohérences quant à la définition des niveaux hiérarchiques où une démarche stratégique peut être envisagée, et par extension où le marketing peut avoir un apport significatif. La clarification de ces points constitue une étape nécessaire à la conceptualisation du lien marketing – stratégie et à l'émergence d'une définition consensuelle de cette interface.

2.1.1. Marketing et stratégie : « Une jungle sémantique »

A la lecture des travaux sur les rapprochements entre marketing et stratégie on s'aperçoit de la multiplicité des termes différents qui associent, recouvrent partiellement ou en totalité les deux champs.

marketing	marché	management	corporatif	d'activité
stratégie	stratégique	gestion	business	de segment
planification	politique	générale	fonctionnel	de produit - marché

L'association de deux ou trois termes nous permet d'apprécier la richesse terminologique et donc les sens très différents que peuvent revêtir les associations entre marketing et stratégie. À titre d'exemple, un extrait des combinaisons possibles nous permettra d'évaluer la pertinence des associations : marketing management, marketing stratégique, stratégie marketing, corporate marketing, planification marketing stratégique, etc. Toutes ces combinaisons recouvrent des réalités différentes et sont à l'origine des nombreuses confusions pour le lecteur (non) averti. Afin de dépasser cette complexité inhérente à la définition de chacun des termes, chez les chercheurs émerge le besoin de trouver un moyen de les systématiser afin de mieux définir les frontières de chaque champ. Peattie et Notley (1989) qualifient cette profusion des termes de « *jungle sémantique* » et suggèrent qu'autant d'inconsistances sémantiques ne peuvent être dues qu'à une méconnaissance des frontières qui existent entre les processus marketing et les processus stratégiques. Nous pensons que la réponse à deux questions fondamentales permettra de mieux cerner la nature et l'envergure de chacun des concepts. D'une part il paraît fondamental de cerner ce qui peut être légitimement qualifié de stratégique, c'est-à-dire à partir de quel moment une décision est considérée comme stratégique ? D'autre part à quel niveau dans l'entreprise la stratégie prend forme - peut-on l'envisager au niveau plus bas comme au niveau le plus haut de la hiérarchie ?

Nous avons brièvement abordé la définition de « la stratégie » comme domaine d'étude et de pratiques, mais concernant le qualificatif « stratégique » davantage de précisions sont nécessaires. Une décision stratégique se distingue d'une décision opérationnelle par la réponse qu'elle tente d'apporter à un problème complexe pour lequel l'information est incomplète, et engage par ce fait l'avenir de l'entreprise. Généralement on considère qu'une décision est de caractère stratégique non seulement par l'importance qu'elle revêt, mais aussi lorsqu'elle peut d'une façon ou d'une autre

affecter la performance de l'entreprise. Le caractère stratégique d'une décision peut être apprécié sous différentes facettes et la richesse des travaux sur cette question en est la preuve. Ce qui transparaît des différents apports sur le sujet, est en général l'opposition entre les défenseurs d'une décision qualifiée de stratégique, car elle relève uniquement de la stratégie générale de la firme et puis une vision plus large de la décision stratégique qui sous-entend qu'il peut y avoir d'autres stratégies dites « fonctionnelles » dans une organisation (Trinquécoste, 1999).

Toutefois, on ne peut que s'accorder sur le fait que le débat le plus virulent sur la nature stratégique des décisions est celui qui oppose les tenants d'une décision stratégique vue comme « processus » et ceux qui jugent que c'est son « contenu » qui doit préoccuper davantage les chercheurs. En effet, les décisions stratégiques peuvent se différencier par rapport à celles qui sont purement opérationnelles ou tactiques en termes de « contenu » ou de « processus » (Schwenk, 1995). Les recherches sur le « contenu » se sont avérées particulièrement convaincantes dans l'explication de la performance des stratégies adoptées par différents types d'organisations et dans les contextes concurrentiels différents. Les recherches de Porter (1980) sur les stratégies génériques en sont un exemple marquant.

Les recherches dans le sous-champ du « processus » de décision stratégique sont principalement inspirées par les sciences comportementales et cognitives. Ce qui retient l'attention des chercheurs est non seulement le processus même et les influences qu'il subit (conflits, environnement turbulent, etc.), mais aussi ses conséquences. Mintzberg *et al.* (1976) qualifient le processus de décision comme un ensemble d'actions et de facteurs dynamiques, qui sont initiés par l'identification d'un *stimulus* et se finalisent par l'engagement dans l'action. Selon eux les décisions stratégiques sont non structurées, non routinières, complexes et importantes en termes d'actions entreprises ou de ressources engagées.

En dehors de sa nature, on peut qualifier une décision de « stratégique » en fonction de ses caractéristiques et à l'instar de Harrison (1996) défendre une vision de la stratégie assez restrictive. Les décisions et les choix stratégiques sont très complexes et

n'impliquent que les managers au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise. Quelques caractéristiques inhérentes à la décision stratégique la différencient des autres types de décisions. Pour qu'une décision soit qualifiée de stratégique, elle doit d'abord porter sur la définition des relations organisationnelles avec l'environnement et assurer la survie à long terme de l'organisation. D'autre part, la décision stratégique est basée sur une conception de la firme comme une unité d'analyse irréductible à ses parties constituantes et implique toutes les fonctions organisationnelles.

Selon Trinquécoste (1999), un ensemble de composantes permet d'apprécier le caractère stratégique d'une décision : un conflit potentiel d'intérêts entre acteurs ou leur volonté de servir leur propre intérêt ; la détermination d'un but ou plus précisément encore la fixation d'un ou plusieurs objectifs ; l'opposition ou l'alliance de plusieurs intelligences ; la prise en compte du temps dans le cadre de son élaboration et de sa mise en œuvre ; l'impossibilité d'une prévision absolue et la possibilité d'une prévision partielle ; une dimension spéculative ; la possibilité de recourir au stratagème ; l'inclination à influencer sur les forces de l'adversaire et non seulement à agir sur les siennes ; l'appréciation des performances en termes de résultats intermédiaires, mais aussi en termes de capacité. Cette acception plus extensive consiste à qualifier une décision comme étant stratégique si : « ...elle a été considérée comme telle durant les modalités de son élaboration ; et qu'elle a véritablement été considérée comme stratégique quand on lui a appliqué un processus de prise de décision correspondant conventionnellement à ce que les acteurs de la décision considèrent eux-mêmes comme « normal » en matière de décision stratégique » (Trinquécoste, 2010).

Au-delà des observations liées à l'envergure de la stratégie, la classification des décisions en termes de hiérarchie permet d'aller encore plus loin dans la définition des frontières entre marketing et stratégie. Prenant parti pour une vision large, on peut légitimement adhérer à l'idée que les stratégies sont matérialisées au niveau corporatif, *business* ou fonctionnel. Même si ce schéma est très simpliste, car souvent la complexité des organisations et les recoupements entre niveaux sont négligés, il est très populaire car il agrège ces phénomènes complexes et permet une meilleure analyse et

interprétation. En marketing, cette conceptualisation tripartite des phénomènes stratégiques a été assez bien accueillie, car elle a permis à juste titre de différencier les apports du marketing à chaque niveau hiérarchique de l'organisation.

Au niveau corporatif la stratégie consiste à déterminer la structure optimale de la firme, à faire des choix relatifs au métier, à la mission ou aux marchés sur lesquels va se positionner l'entreprise. Dans la littérature on retrouve souvent les termes « corporatif », « de mission » ou « générale » en référence à la stratégie au plus haut niveau. Des décisions de ce type sont celles qui portent sur les accords de coopérations ou alliances stratégiques, des décisions d'internationalisation ou encore celles qui consistent à favoriser le développement d'un nouveau métier (diversification) ou le désengagement de certains marchés existants (désinvestissement). Lynch (1994) ramène à sept catégories principales les décisions qui relèvent de la stratégie générale de l'entreprise :

- Définir le caractère organisationnel, les missions et les objectifs de l'entreprise
- Définir les forces de l'entreprise et ses compétences distinctives
- Mettre en évidence les opportunités et les menaces environnementales
- Associer les forces de la firme avec les opportunités du marché
- Clarifier la direction à long terme de l'entreprise
- Adopter une structure adéquate
- Communiquer sur les objectifs en interne et en externe

À ce niveau stratégique le marketing est susceptible d'avoir un rôle qui consiste en premier lieu à apporter les connaissances nécessaires en matière d'analyse du comportement du consommateur, afin de mesurer l'attractivité des marchés convoitées. En second lieu, cette fonction contribue à l'analyse des offres concurrentielles, tout aussi cruciale pour la recherche d'avantage compétitif à long terme. Il est bien entendu nécessaire que le marketing soit le défenseur des intérêts et des attentes des consommateurs vis-à-vis des autres parties prenantes dans l'entreprise ayant des

priorités différentes. Il faut souligner cependant que le rôle du marketing au niveau corporatif peut être très variable d'une organisation à une autre. Plusieurs facteurs sont susceptibles de l'influencer comme par exemple le secteur d'activité, le degré de diversification ou la taille de l'entreprise. Concrètement dans une entreprise très diversifiée du secteur des produits de grande consommation, le marketing exercera un rôle plus important au niveau corporatif en comparaison d'une entreprise industrielle qui est très spécialisée sur une typologie de produits.

Au niveau *business*, la question principale à laquelle la stratégie s'attache à apporter une réponse est celle des relais de constitution d'un avantage compétitif et de génération de performance dans un domaine d'activités choisi. Le fait que le raisonnement est mené dans un cadre hiérarchique intermédiaire porte parfois à des confusions. Dans les organisations de très grande taille ayant des activités diversifiées, ce niveau intermédiaire ne va pas recouvrir les mêmes aspects que dans des petites entreprises concentrées sur un petit nombre de produits. Alors en fonction des situations d'analyse on retrouve dans la littérature des dénominations différentes pour ce niveau intermédiaire. À côté de « *business strategy* », on peut rencontrer « la stratégie d'activité », « le domaine d'activité stratégique », « la stratégie concurrentielle », « la stratégie de marché », « la stratégie produit – marché », « la stratégie de marque », etc. Autant de dénominations qui peuvent être interchangeables ou même imbriquées (un portefeuille d'activités pouvant être constitué de plusieurs couples produit – marché dans les entreprises très diversifiées), mais qui ont en commun cette capacité à apprécier l'avantage concurrentiel et la performance non plus au niveau global, mais en termes de segment spécifique au sein de l'entreprise.

À ce niveau d'analyse on va se focaliser sur les ressources et compétences distinctives qui permettent d'acquérir un avantage compétitif sur chaque domaine d'activité. Des moyens adéquats pour apprécier le positionnement concurrentiel de l'entreprise sur chaque segment se trouvent être les matrices SWOT ou encore celles développées par les cabinets BCG et McKinsey, l'identification de groupes stratégiques, etc. Il s'agit à l'issue de ces analyses d'évaluer l'attractivité des domaines et le

positionnement concurrentiel actuel et désiré de la firme sur chacun d'eux.

Le but est aussi d'intégrer et de coordonner toutes les fonctions de l'entreprise dans la recherche d'avantage concurrentiel durable. Les apports essentiels du marketing à ce niveau se trouvent être la segmentation des marchés, le positionnement et le ciblage. D'un point de vue marketing, la segmentation désigne l'identification de groupes de consommateurs homogènes qui assurent ou sont en mesure d'assurer un avantage compétitif durable à l'entreprise qui satisfait leurs besoins. C'est alors un moyen pour l'entreprise d'analyser son marché et de définir non seulement des groupes de consommateurs réels mais aussi potentiels. Sur la base de cette segmentation et de l'évaluation de l'attractivité de chaque marché l'entreprise cible ceux qui potentiellement sont les plus porteurs. Par extension, la notion de positionnement repose sur celle de critères de choix ou d'attributs déterminants le choix. En effet les consommateurs évaluent un produit ou une marque en fonction de certains attributs et l'entreprise doit positionner son offre dans le spectre de ces attributs déterminants. Rappelons que ces trois concepts ont été unanimement appréciés comme l'apport le plus méritoire du marketing à la stratégie (Biggadike, 1981).

Le niveau fonctionnel de la stratégie est assez controversé, car il est possible de qualifier à tort certaines décisions relevant de ce niveau hiérarchique de « stratégiques », alors qu'elles sont purement tactiques. Si au niveau fonctionnel la majorité des décisions sont véritablement opérationnelles, plus d'attention doit être prêtée à l'ensemble des décisions qui peuvent se révéler stratégiques par la nature de leurs contributions à l'entreprise. Alors, par stratégies fonctionnelles on entend ici la stratégie financière, la stratégie de production, la stratégie de marketing, la stratégie de ressources humaines, etc. Le déploiement du marketing au niveau fonctionnel consiste en la configuration et l'allocation de ressources entre les variables du marketing mix : le produit, le prix, la promotion et la distribution. L'objectif principal des stratégies fonctionnelles est alors la maximisation de la productivité des ressources déployées (Varadarajan et Clark, 1994)

Dans la réalité de l'entreprise on peut difficilement affirmer avec certitude le niveau du quel une décision stratégique relève. Les processus de décision sont souvent

très complexes et des aller-retours ou des recoupements existent d'un niveau à un autre. Néanmoins, cette manière de présenter les décisions stratégiques à travers un modèle hiérarchique est intéressante dans la mesure où elle permet de rendre l'analyse de ces décisions plus intelligible. Ces éclairages prérequis sur la décision stratégique et les niveaux hiérarchiques où elle prend forme, nous permettront de définir avec aisance les deux domaines conceptuels qui constituent le rapprochement entre marketing et stratégie : le marketing stratégique et la stratégie marketing.

2.1.2. Marketing stratégique, stratégie marketing : un état de controverses

L'incohérence dans les définitions et le manque de vision unanimement partagée de la stratégie marketing d'une part et du marketing stratégique de l'autre, a été pour la première fois évoqué par Greenley (1993). Dans une étude empirique des perceptions managériales du marketing stratégique et de la stratégie marketing, il constate qu'outre l'état de confusion parmi les scientifiques, l'interprétation de ces deux stratégies semble problématique aussi pour les praticiens du marketing. Se pose alors la question de leur existence concrète dans l'organisation. Peut-on véritablement observer l'évolution conjointe de ces deux stratégies, ou au contraire le marketing stratégique et la stratégie marketing sont-ils perçus comme un champ identique par les managers ? L'objectif de cette section est de proposer une clé de lecture du marketing stratégique et de la stratégie marketing, basée sur un ensemble de critères discriminants identifiés dans la littérature. A la lumière des différentes définitions présentées par les auteurs pour les deux concepts, on va exposer une grille d'identification intégrative, qui a pour but de faciliter leur opérationnalisation et la vérification empirique de leur existence dans l'entreprise.

La revue des définitions du marketing stratégique et de la stratégie marketing peut paraître controversée, surtout par la divergence des avis qu'elle laisse transparaître. Ces deux stratégies organisationnelles semblent recouvrir des aspects différents et laissent apparaître une confusion grandissante tant parmi les chercheurs que parmi les

praticiens du marketing (Greenley, 1993). Certains auteurs emploient de manière synonyme marketing stratégique et stratégie marketing (Shiner, 1988 ; Varadarajan et Clark, 1994). D'autres affirment que le marketing stratégique c'est le marketing appliqué au niveau de chaque domaine d'activité stratégique (Jain, 1983). Une troisième vision du marketing stratégique consiste à affirmer que c'est le rôle du marketing au niveau corporatif (Blois et Mathur, 2000). Enfin, le marketing stratégique est perçu en tant qu'une fonction, faisant partie intégrante du management stratégique (Antoine, 1995 ; Trinquecoste, 1997).

La revue des recherches sur la stratégie marketing témoigne aussi de plusieurs visions différentes. Dans une acception très étroite, la stratégie marketing est assimilée au marketing-mix (Kotler, 1965). Certains auteurs lui accordent un rôle plus important et outre la charge de la stratégie du mix-marketing, ils lui confèrent celle des stratégies de segmentation et de ciblage (Thomas et Gardner, 1985). Dans d'autres travaux la stratégie marketing est jugée comme identique à la stratégie d'activités ou même à la stratégie corporative (Slater et Olson, 2001).

L'amalgame des deux types de stratégies est compréhensible car pour certains chercheurs, il ne peut exister qu'un seul niveau d'apports du marketing à la stratégie et toute subdivision rend l'analyse encore plus complexe. On peut aussi admettre la différenciation défendue par d'autres avec l'existence d'un lien entre la fonction marketing et la stratégie générale plus complexe et à des niveaux multiples. Aussi, on ne peut que constater que ce qui entrave la cristallisation d'une vision unanime du marketing stratégique et de la stratégie marketing, n'est pas tellement la confrontation de plusieurs visions opposées, mais surtout le manque de rigueur et de cohérence dans les définitions. Une base de référence et de comparaison nous permettrait de juger du bien-fondé des différentes approches. Après une mise en perspective des définitions des deux champs, on révélera à travers une illustration pratique, un premier niveau dans leur différenciation qui réside dans la distinction entre avantage concurrentiel commercial et avantage concurrentiel stratégique.

2.1.2.1. Différentes définitions identifiées pour la stratégie marketing

Dans la littérature en marketing le concept de stratégie marketing est généralement associé d'une part aux stratégies de segmentation et positionnement sur des marchés cibles, et de façon parallèle, à l'allocation des ressources de manière optimale entre ces différents marchés. Toutefois, ce point de vue est loin d'être partagé par tous. La nature et les composantes de la stratégie marketing font objet de beaucoup de controverses. De manière plus ou moins argumentée, on associe à la stratégie marketing les concepts de marketing-mix, de cycle de vie du produit, de positionnement concurrentiel, etc. (Robins, 1994). La confusion parmi les praticiens n'en est pas moindre. Comparativement au paradigme des 4P, la stratégie marketing est très souvent mal appréhendée dans les entreprises. Une étude de Greenley (1982) va dans ce sens en démontrant que seulement une minorité des cadres d'entreprise affirment comprendre les enjeux de la stratégie marketing.

Chronologiquement, l'association de la stratégie marketing au marketing-mix a été très répandue dans les premiers travaux sur le sujet. Cette approche est soutenue par Kotler (1965) et Cook (1983). La stratégie marketing combine selon eux les décisions qui concernent les variables du mix avec la satisfaction des ambitions stratégiques de la firme. Remettant en question cette représentation très réductrice de la stratégie marketing, que Hunt et Lambe (2000) jugent même tactique par nature, un autre courant se centre principalement sur les éléments qui différencient la stratégie marketing du paradigme du marketing-mix comme la segmentation, la recherche de marchés cibles et le positionnement (Shiner, 1988). Là encore, l'envergure de la stratégie marketing fait objet de divergences. Selon Thomas et Gardner (1985), la stratégie marketing a pour objectif de cibler un ensemble de consommateurs et de développer un marketing-mix plus satisfaisant et profitable, qui va permettre à la firme d'acquérir un avantage différentiel par rapport à ses concurrents. Mais outre les notions de ciblage et d'avantage concurrentiel, la stratégie marketing reste cantonnée, selon eux, au niveau fonctionnel.

Ce n'est qu'à partir des années 1990, que les travaux attestent de l'apparition

d'une conception plus aboutie et plus consensuelle de la stratégie marketing, et surtout clairement différenciée du paradigme du mix-marketing. Trinqucoste (1999) insiste sur le fait que les atouts principaux de la stratégie marketing sont la segmentation, la différenciation du produit et le positionnement. Sharma (1999) considère que les analyses liées au cycle de vie du produit ou aux processus d'innovation des produits relèvent aussi de la stratégie marketing. Ce qui est encore plus marquant, c'est le relèvement du niveau hiérarchique où la stratégie marketing se matérialise. Désormais, elle prend part dans la formulation et la mise en œuvre stratégique au niveau des domaines d'activités stratégiques.

2.1.2.2. Différentes définitions identifiées pour le marketing stratégique

Le consensus autour de la définition du marketing stratégique est aussi absent. Le marketing stratégique est la contribution du marketing au sein du management stratégique : il en fait partie intégrante. Aussi évident que cela puisse paraître, cette définition du marketing stratégique a mis du temps à s'imposer dans la littérature académique. En effet, le premier contact entre marketing et management stratégique au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise est matérialisé par le marketing stratégique. La notion de marketing stratégique est présente dans les écrits académiques depuis les années 1970. Mais sa définition comme champ de recherche et de pratiques managériales est bien plus tardive. Durant une période relativement longue il cherche sa place et tente de prouver son existence, et ce n'est que vers le début des années 1990, après de long tâtonnements qu'émerge la vision du marketing stratégique telle qu'elle est communément admise aujourd'hui.

Au début des années 1980, on observe une tendance à employer de manière indifférenciée les termes marketing stratégique et stratégie marketing. Wind et Robertson (1983) affirment que la stratégie marketing doit s'affranchir du marketing management traditionnel, qui domine la discipline. Elle doit ainsi appréhender des

problématiques centrées sur la recherche d'avantages concurrentiels et d'avantages auprès des consommateurs à long terme. Par conséquent, il est nécessaire que l'organisation de l'entreprise reflète cette séparation entre la fonction marketing stratégique de long terme et les actions plus opérationnelles du marketing. Cravens (1986) aussi confond les deux notions. Les décisions qui relèvent du marketing stratégique sont liées à la sélection des marchés cibles et au positionnement (à travers une adaptation du mix - prix, produit, distribution, promotion). Ces décisions de stratégie marketing doivent être orientées par les situations stratégiques existantes et les estimations des évolutions futures de l'environnement. Shiner (1988), qui ne différencie pas les deux concepts, affirme, que le marketing stratégique ou la stratégie marketing, fait partie intégrante du marketing management, et s'exprime par l'intégration de la fonction de planification marketing à tous les niveaux de planification stratégique.

Dans un autre ensemble d'études on attribue au marketing stratégique un rôle très général, en l'associant soit à la stratégie au niveau corporatif (Wiersema, 1983 ; Blois et Mathur, 2000), soit à l'orientation-marché (Rivera-Camino, 1997). Il est admis que la planification corporative ignore assez souvent les perspectives opérationnelles et son approche de la stratégie est descendante (*top down*). Le marketing étant à orientation ascendante (*bottom up*), offre la possibilité d'une complémentarité souhaitable. C'est justement cette jonction entre les orientations « *top down* » et « *bottom up* » qui est désignée par le terme marketing stratégique ou marketing au niveau corporatif. Selon Wiersema (1983), le marketing stratégique a une double tâche. D'une part, la fonction marketing oriente les stratégies corporatives en fonction des perspectives du marché et surtout des connaissances sur le marché et les consommateurs. D'autre part, le marketing stratégique consiste à fournir les connaissances nécessaires pour le développement et l'exécution du programme qui permet d'atteindre les objectifs corporatifs. Blois et Mathur (2000) ajoutent à cette définition du marketing stratégique calqué sur les objectifs corporatifs, une orientation vers les concurrents. En effet, le marketing stratégique consiste selon eux, en la combinaison de la stratégie corporative et de la stratégie concurrentielle. Rivera-Camino (1997), toujours dans un sens très large du

marketing stratégique, expose un modèle dans lequel il intègre le marketing stratégique au concept d'orientation-marché. Le but final de l'orientation-marché est de concilier la satisfaction des besoins des consommateurs avec la satisfaction économique de l'entreprise. Pour l'atteindre, l'entreprise a besoin d'analyser ses marchés, l'environnement et la concurrence. Ensuite, elle va utiliser cette information pour coordonner les unités organisationnelles de manière à conserver une position concurrentielle profitable. C'est cette composante d'analyse et de coordination qui constitue selon l'auteur l'axe du marketing stratégique.

2.1.2.3. *Distinction entre marketing stratégique et stratégie marketing basée sur la dyade : avantage concurrentiel commercial - avantage concurrentiel stratégique*

On peut sans conteste conclure que la vision la plus consensuelle du marketing stratégique est celle qui s'est formée progressivement à partir du milieu des années 1990 et qui a depuis prouvée sa valeur tout aussi conceptuelle et théorique que pédagogique. Cette dernière acception du marketing stratégique conduit les chercheurs à différencier la stratégie marketing, faisant part du marketing management et le marketing stratégique entendu comme la contribution du marketing à la stratégie générale de l'entreprise (Antoine, 1995). Les atouts principaux du marketing stratégique sont la connaissance des besoins des consommateurs et la capacité à appréhender les comportements concurrentiels. Les responsables de cette fonction, disposent donc des compétences nécessaires pour apprécier les opportunités à engendrer un avantage concurrentiel. Le marketing stratégique permet de ce fait, de conjuguer les ressources internes de la firme avec les opportunités de l'environnement dans la recherche d'une position concurrentielle optimale à long terme (Sharma, 1999). Trinquecoste (1999) apporte de nouveaux éclairages sur la différenciation du marketing stratégique et de la stratégie marketing à travers une représentation de l'avantage concurrentiel à double visage - l'avantage concurrentiel commercial et son soubassement - l'avantage

concurrentiel stratégique. En ce sens, le premier est généré par un ensemble de caractéristiques spécifiques de l'offre, qui permettent de maintenir un niveau de rentabilité élevé. Ces caractéristiques spécifiques de l'offre, reposent sur un socle de compétences, de ressources financières, managériales ou organisationnelles distinctives qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel stratégique (Trinquecoste, 2004). Par conséquent, la stratégie marketing a pour fonction de produire un avantage concurrentiel commercial par le positionnement de l'offre de manière optimale. Par extension, le marketing stratégique a pour objectif de créer les conditions favorables pour qu'une telle offre puisse réellement procurer de la valeur à l'entreprise. Un exemple concret nous permet d'illustrer ce premier niveau de différenciation entre la stratégie marketing et le marketing stratégique (cf. Encadré 2)

Encadré 2 : Illustration de la distinction entre avantage concurrentiel commercial et avantage concurrentiel stratégique - Le cas du Programme de fidélisation mutualisé S'Miles de LaSer - Cofinoga.

En 1994, le groupe Galeries Lafayette lance un programme de fidélisation multi-enseignes intitulé « Points Ciel ». Deux ans plus tard, le groupe Casino en partenariat avec Shell, propose un programme d'avantages multi-enseignes concurrent dénommé « Club Avantages ». Ces deux initiatives s'avèrent être une réussite et incitent le rapprochement de « Points Ciel » et « Club Avantages ». Ce rapprochement devient effectif en 2002, lorsque les programmes de fidélité mutualisés de Galeries Lafayette / LaSer-Cofinoga et Casino / Shell fusionnent, pour donner naissance au programme unique S'Miles. Un GIE (Groupement d'intérêt économique) a été formé à cet effet. Progressivement le partenariat s'est élargi par l'adhésion de plusieurs grandes enseignes comme la Caisse d'Épargne et la SNCF. Le programme S'Miles est un moyen de fidélisation plus attractif qu'un programme mono-partenaire, car l'opportunité de diversifier la collecte de points de fidélité séduit davantage les consommateurs. C'est aussi un moyen de conquête de nouveaux clients à travers des opérations de

promotion et de ventes croisées inter-enseignes, potentiellement plus rentables.

Le réseau d'enseignes partenaires s'articule autour de 20 000 points de vente traditionnels et s'étend depuis peu aux boutiques de vente en ligne. Le client doit détenir une seule carte d'un des partenaires pour être reconnu et récompensé dans la totalité des points de vente des enseignes-partenaires. Le cumul de points donne la possibilité aux clients d'obtenir des cadeaux, des bons d'achats ou des offres de loisirs, en contrepartie des S'Miles et ceci auprès du partenaire de leur choix.

La nécessité de gérer de manière efficace les multiples informations sur les transactions effectuées par les détenteurs de cartes a conduit à la création d'un système d'information commun. Ce système, appelé SIAL (Système d'Information de l'Alliance), améliore de manière sensible les échanges d'information entre les entreprises partenaires. Les avantages de la plateforme SIAL sont multiples. Elle assure la sécurité des transactions effectuées, mais aussi celle des flux d'informations qui circulent entre enseignes-membres. Par ailleurs, le SIAL a permis aux entreprises de constituer progressivement une base de données clients qui peut être interrogée selon un protocole prédéfini et en accord avec toutes les parties prenantes. Le système rend possible l'étude très précise et approfondie du comportement des clients du réseau. Les informations fournies sont à la fois à retombée opérationnelle – par la mesure de l'impact d'une opération commerciale de « *cross-selling* » par exemple ou stratégique – par le fait de faciliter les modèles prédictifs de comportement d'achat. L'éditeur de logiciels SAS a fourni un catalogue de requêtes spécifiques, permettant de mieux comprendre les comportements des consommateurs circulants.

Le SIAL est alors essentiel dans une optique de stratégies marketing en matière de segmentation, ciblage et positionnement. Le système facilite le pilotage commercial et les opportunités de développer des opérations de ventes croisées. Les enseignes partenaires bénéficient d'un levier puissant pour renforcer la valeur perçue de leur offre et de leur démarche de fidélisation auprès de leurs clients, pour conquérir de nouvelles parts de marché à un coût d'acquisition bien moindre que leurs concurrents.

En revanche cette plateforme SIAL accentue le rôle du marketing au niveau de la stratégie générale des enseignes partenaires. Elle permet d'apporter une connaissance plus large de leur clientèle et des comportements des clients en fonction des contextes de consommation. Dans le secteur de la grande distribution, les entreprises n'ont aucun moyen de qualifier les caractéristiques et les comportements de leurs clients, si elles ne mettent pas en place des dispositifs adaptés. Le SIAL est donc un outil stratégique face à la concurrence. Il est aussi important pour le secteur des services où il fournit une opportunité d'enrichir les informations comportementales et d'optimiser les connaissances du client. Dans cette optique de marketing stratégique, l'information s'avère être le fer de lance des stratégies qui permettent de pérenniser la relation avec les clients.

Pour aller encore plus loin dans l'analyse de ce programme de fidélité multi-enseignes, parallèlement aux notions de stratégie marketing et de marketing stratégique nous pouvons intégrer celles d'avantage concurrentiel commercial et stratégique développées précédemment. L'avantage concurrentiel commercial réside dans la présentation d'une offre plus attractive à travers les éléments de fidélisation et pour dynamiser et diversifier les achats. En contrepartie les différents partenaires génèrent un chiffre d'affaires additionnel et un supplément de performance financière. L'avantage concurrentiel stratégique, en tant que sous-bassement des performances commerciales précédemment exposées, vient de la construction progressive d'une base de données clients. Les enseignes partenaires disposent grâce à cette base d'une connaissance plus large des caractéristiques et des habitudes de consommation de leurs clients et s'en servent pour modeler leur offre future.

Les définitions mises en évidence dans les paragraphes précédents conduisent à constater que progressivement les notions de stratégie marketing et de marketing stratégique, qui semblaient assez controversées, se trouvent clarifiées et définies d'une manière assez consensuelle. Par la distinction de l'avantage concurrentiel commercial de l'avantage concurrentiel stratégique les chercheurs ont jeté les bases d'une grille de

définition des deux concepts, qu'on se propose de compléter. Cette grille de lecture intégrative a vocation de permettre l'opérationnalisation des deux concepts, car étant un préalable nécessaire à toute initiative empirique de confirmation de leur existence par le terrain.

2.1.3. Vers une opérationnalisation des concepts de marketing stratégique et de stratégie marketing

La conscience d'un double niveau dans le rapprochement entre marketing et stratégie, représenté à travers la stratégie marketing et le marketing stratégique, apparaît progressivement dans la littérature académique. Les rares recherches empiriques sur le sujet sont cependant loin de confirmer cette dualité dans les pratiques managériales. Une recherche de Pitt et Morris (1993) montre que la stratégie est un concept bien compris et maîtrisé par les marketing-managers. Et en même temps lorsqu'il s'agit d'identifier les stratégies relevant du marketing utilisées dans l'entreprise, les managers semblent ne pas déceler ce double niveau. Ils distinguent plus facilement les stratégies marketing identifiées à travers des composantes comme les analyses du cycle de vie des produits, la segmentation ou encore le positionnement, que le marketing stratégique, connu en tant que notion, mais ignoré lorsqu'il s'agit d'en définir les caractéristiques.

Parallèlement, dans une étude exploratoire sur les perceptions managériales de ces deux concepts, Greenley (1993) conclut qu'aucune des définitions données dans la littérature ne s'en trouve reflétée. Sur la base de ces définitions, la majorité des répondants n'ont pas distingué le marketing stratégique de la stratégie marketing. Celle-ci a été perçue plutôt comme étant l'ensemble des activités marketing dans l'entreprise alors que le marketing stratégique, ne semble pas faire partie de ces activités générales. Pis encore, la majorité des managers jugent qu'il n'est même pas utilisé dans leur entreprise. Ces résultats nous indiquent que les caractéristiques des deux construits, telles qu'exposées dans la littérature, ne sont pas concordantes avec les perceptions

managériales et des approfondissements sont nécessaires dans ce sens.

L'objectif est d'identifier clairement les rôles distincts et pourtant inter-reliés à deux niveaux du marketing et de la stratégie, d'abord dans un cadre purement conceptuel, pour le transposer ensuite à l'organisation. Un instrument de catégorisation et de classification des différents domaines d'analyse a été mis au jour, fondé sur un certain nombre de critères identifiées dans la littérature (Trinquecoste, 1999 ; Greenley, 1993 ; Piercy *et al.* 1997, etc.) qu'il convient de détailler. Eu égard les recherches citées précédemment, nous avons identifié sept dimensions distinctives entre le marketing stratégique et la stratégie marketing : (1) Le domaine d'appartenance théorique ; (2) L'avantage concurrentiel recherché ou procuré ; (3) La nature des facteurs clés de succès ; (4) Le niveau hiérarchique de la décision ; (5) L'orientation des préoccupations managériales ; (6) L'impact de la décision dans le temps et enfin (7) Les objectifs poursuivis en termes de performance (cf. Tableau 3).

Tableau 3 : Caractéristiques qui fondent la distinction : marketing stratégique - stratégie marketing dans une organisation.

Caractéristiques discriminantes	Marketing Stratégique	Stratégie Marketing	Références¹⁰
Domaine d'appartenance théorique	Management Stratégique ¹¹	Marketing Management	Thomas et Gardner (1985) Antoine (1995) Trinquecoste (1999)
Avantage procuré	Avantage concurrentiel stratégique	Avantage concurrentiel commercial	Trinquecoste (1999)
Facteurs clé de succès	Stratégiques	Commerciaux	Trinquecoste (2004)
Niveau hiérarchique de décision	Corporatif, DAS	DAS, Fonctionnel	Wiersema (1983) Thomas et Gardner (1985) Sharma (1999) Blois et Mathur (2000)
Orientation	Externe / Interne	Externe	Varadarajan et Clark (1994) Rivera-Camino (1997) Piercy <i>et al.</i> (1997)
Impact de la décision	Long terme	Moyen terme, Court terme	Greenley (1993) Sharma (1999)
Objectifs poursuivis	Efficiences	Efficacité	Rajaratnam et Chonko (1995) Morgan, McGuinness et Thorpe (2000) Slater et Olson (2001) Vorhies et Morgan (2003)

¹⁰ Liste non exhaustive des auteurs ayant abordé chacune des caractéristiques discriminantes citées ci-dessus. La majorité des travaux traitent du lien entre le marketing et la stratégie date des années 1980 et 1990. Le chemin ouvert par la conceptualisation de la stratégie marketing et du marketing stratégique a été progressivement abandonné au début des années 2000 au profit de deux autres aspects traitant de l'apport du marketing dans la stratégie et ayant une implication terrain plus tangible. Le premier est relatif à la contribution du marketing à la performance de l'entreprise. Le second se développe autour de la théorie sur l'orientation-marché, solidement ancrée sur des bases empiriques.

¹¹ Le management stratégique est un champ de recherche qui porte sur les stratégies générales des entreprises.

Une différence peut être opérée sur la base d'une analyse discriminante effectuée à travers ces sept critères organisationnels et théoriques¹². Il faut toutefois remarquer, que cette distinction est difficile et largement hypothétique, en tenant compte des recouvrements des domaines, de la diversité des organisations et de la complexité des problématiques traitées. Elle est indispensable si l'on suppose que le résultat d'une décision stratégique dépende de la manière dont on la conçoit. Les deux premiers critères de différenciation, ont fait l'objet de multiples développements théoriques (Trinquecoste, 1999). Nous clarifierons les différences entre la stratégie marketing et le marketing stratégique en ce qui concerne les cinq critères restants.

2.1.3.1. Une différenciation fondée sur la nature des facteurs clé de succès

La distinction entre marketing stratégique et stratégie marketing introduit une différenciation entre l'avantage concurrentiel stratégique et l'avantage concurrentiel commercial et donc une meilleure connaissance des moyens de les acquérir et de les maîtriser. Dans ce cadre, on peut légitimement faire le parallèle avec les facteurs clés de succès de l'entreprise. Le marketing stratégique conduit vers la construction et une meilleure maîtrise des facteurs clé de succès stratégiques, qui le cas échéant se trouvent à la base d'un avantage concurrentiel stratégique pour l'entreprise. La stratégie marketing représente alors le pan commercial et visible de cette recherche d'avantages concurrentiels en se focalisant essentiellement sur les facteurs clés de succès commerciaux (Trinquecoste, 2004). Ce sont les compétences, ressources et autres atouts que l'entreprise doit posséder pour réussir dans une activité donnée face à ses concurrents (Détrie *et al.* 2005). On dénombre cinq ou six grandes catégories de paramètres stratégiques, dont la maîtrise conditionne le succès de l'entreprise dans un

¹² Ils sont purement théoriques, car l'existence et l'identification des deux concepts n'ont pas fait objet de développements empiriques en dehors de l'étude de Greenley (1993). Il est par conséquent possible que les critères identifiés dans la littérature ne reflètent que partiellement les perceptions managériales. D'autres critères peuvent entrer en jeu, si on étudie en profondeur les pratiques managériales : la décision de lancement d'un produit plus ou moins éloigné de la palette d'activités principales, le degré de risque perçu des décisions marketing, etc.

domaine d'activité (Verstraete, 2007) :

- la position sur le marché ;
- la position de l'entreprise en matière de coûts ;
- l'image et l'implantation commerciale ;
- les compétences techniques et la maîtrise de la technologie ;
- la rentabilité et la puissance financière ;
- l'information.

Ces critères ont une valeur différente selon le stade de maturité du domaine d'activités. Détrie *et al.* (2005) relie la nature des facteurs clés de succès dominants au stade de développement de l'activité en question (Tableau 4). Nous allons compléter cette lecture par l'influence dominante du marketing.

Tableau 4 : Influence dominante du marketing et facteurs clés de succès dominants, selon la phase de maturité de l'activité. (Adapté de Détrie *et al.* 2005)

Phases	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
Facteur clé de succès dominant	Technologie Information	L'implantation commerciale	La productivité	Les coûts
Influence marketing dominante				

La stratégie marketing intervient en aval dans les phases dans lesquelles les facteurs clé de succès dominants sont de nature commerciale et affectent la position de l'entreprise sur le marché, son image ou encore sa rentabilité. Le marketing stratégique est positionné en amont du processus par la prise en compte des facteurs clé de succès

stratégiques, liés à la maîtrise de technologies ou d'informations stratégiques importantes, susceptibles d'influencer de manière structurelle la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

2.1.3.2. Une différenciation au niveau hiérarchique

D'une façon générale, les chercheurs s'accordent sur le fait que le marketing stratégique se concrétise à un niveau hiérarchique supérieur par rapport à la stratégie marketing (Thomas et Gardner, 1985 ; Sharma, 1999). Les questions stratégiques centrales au niveau corporatif sont supposées relever du ressort du management stratégique. En faisant partie intégrante, le marketing stratégique oriente les top-managers de l'entreprise de manière à défendre les intérêts des consommateurs, prenant en considération les comportements concurrentiels. Dans ce sens, il ne faut pas omettre que le management stratégique soit aussi la résultante d'une approche interfonctionnelle de la stratégie et prenne en compte les avis et orientations données de la part des autres fonctions, fussent-elles financière, production, ressources humaines. Outre la fonction de gardien des intérêts des consommateurs, le marketing est de plus en plus sollicité en tant que relais dans la gestion des relations avec toutes les parties prenantes au niveau corporatif : actionnaires, partenaires, etc. (McDonald, 2006). Le marketing stratégique doit alors, par l'identification des besoins des consommateurs, et par le renforcement de l'avantage distinctif de la marque, procurer de la valeur aux actionnaires ainsi qu'à toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise (Zinkin, 2006).

Au niveau hiérarchique inférieur des domaines d'activités, la différenciation entre marketing stratégique et stratégie marketing n'est pas aussi évidente. Et pourtant à ce niveau l'influence du marketing est la plus déterminante (Piercy *et al.* 1997). La problématique centrale au niveau *business* est de déterminer la façon optimale la manière dont on va se positionner par rapport aux concurrents sur chaque domaine d'activité stratégique identifié au niveau corporatif et le marketing offre une large palette de

concepts et de méthodes susceptibles d'apporter des réponses à ces problématiques. D'un point de vue opérationnel, on peut cependant souligner, que pour envisager une différenciation entre marketing stratégique et stratégie marketing, il est plus utile de raisonner dans le cadre d'une grande organisation diversifiée qui détient un portefeuille d'activités variées (Thomas et Gardner, 1985). Dans les petites ou moyennes entreprises ces deux niveaux sont plus difficilement décelables, car bien souvent intégrés au sein d'un même département ou dans les mains du dirigeant. Il faut aussi ajouter à cette remarque que la stratégie marketing soit presque exclusivement concentrée sur le comportement du consommateur, tant en matière de segmentation, que de positionnement par rapport aux caractéristiques des clients potentiels. En revanche le marketing stratégique prend en compte les aspects liés à la concurrence et à la technologie, mais également l'importance et la nature des ressources qui doivent être affectées à chaque segment (Décaudin et Lacoste, 1997).

Au niveau fonctionnel les décisions ne relèvent que de la stratégie marketing et concernent le déploiement des choix faits en termes de segmentation des marchés et de ciblage des consommateurs en positionnant l'offre basée sur le mix produit, prix, communication et distribution (Greenley, 1982).

2.1.3.3. Une différenciation selon l'orientation des décisions

Un autre critère organisationnel qui permet de différencier marketing stratégique et stratégie marketing est l'orientation des décisions managériales – externe ou interne (Piercy *et al.* 1997). Certaines décisions sont axées vers l'extérieur - l'environnement ou le marché, alors que d'autres concernent principalement des aspects internes à l'organisation. Le marketing stratégique permet d'intégrer les deux dimensions - interne et externe - en introduisant une adaptation nécessaire entre les ressources et compétences internes et l'orientation vers le marché externe (Trinquecoste, 1999). Sa fonction est d'être un relais des décisions de nature interne concernant par exemple la politique

d'investissement et d'allocation des ressources, prises au niveau corporatif, vers les managers chargés de mettre en œuvre les stratégies d'activité. En revanche, la visée de la stratégie marketing est exclusivement externe. En identifiant la manière optimale de positionnement d'une offre sur le marché, son objectif est de conquérir et de fidéliser les consommateurs pour atteindre une rentabilité suffisante sur tous les segments de marché.

Cette orientation externe – interne, introduit un clivage. Le marketing stratégique, en se positionnant à l'interface entre l'environnement et l'entreprise, lui donne l'opportunité à être proactive. Par conséquent l'entreprise rentabilise les opportunités environnementales en agissant par anticipation, en adaptant son offre et en exploitant au mieux ses ressources. Le marketing stratégique est très fortement lié à l'innovation. En revanche, les stratégies marketing relèvent essentiellement d'une optique d'adaptation, mais aussi de réactivité. Il s'agit de saisir le moment opportun pour investir un marché avec l'offre la mieux adaptée. De la sorte, elles sont pilotées par les changements dans l'environnement externe : à titre d'exemple, l'évolution des attentes des consommateurs provoque une adaptation de la gamme de produits, la baisse du pouvoir d'achat entraîne la multiplication des produits low-cost, etc.

2.1.3.4. Une différenciation temporelle

On peut identifier les problématiques relevant de la stratégie marketing par rapport à celles qui sont propres au marketing stratégique sur la base d'une variable « temps ». En marketing stratégique on formule et on met en œuvre des décisions et des actions qui sont susceptibles d'affecter l'entreprise et sa position sur le marché à long terme (Sharma, 1999). Alors le risque pour la performance de l'entreprise qui y est associé est beaucoup plus conséquent. Par extension, les décisions de stratégie marketing vont porter sur des problématiques beaucoup plus concrètes à l'échelle du moyen ou même parfois du court terme.

Il est souvent difficile de déceler au premier abord l'impact que peut avoir une décision prise à un moment donné sur l'évolution future de l'entreprise. Parfois les managers sont amenés à agir dans l'urgence et à engager l'avenir de la firme à long terme, sans avoir la conscience *a priori* de leur choix. Cette difficulté de discerner d'emblée l'impact que les décisions peuvent avoir dans le temps, ne facilite pas la différenciation entre celles qui relèvent du marketing stratégique et celles propres à la stratégie marketing. Néanmoins, on peut compléter l'analyse temporelle avec celle de la nature même de la décision. En effet, les décisions qui correspondent à un horizon temporel de long terme sont généralement des décisions uniques, complexes et à résultat incertain. En revanche, les décisions relevant de la stratégie marketing ont plus un impact à court et moyen terme, car elles sont plus fréquentes et même parfois répétitives. Le résultat est souvent prévisible et modélisé par les entreprises, qui disposent des outils nécessaires pour évaluer les retombées des stratégies de segmentation ou de diversification.

2.1.3.5. Une différenciation des objectifs poursuivis

On ne peut terminer cette recherche d'éléments spécifiques au marketing stratégique et à la stratégie marketing sans prendre en considération la notion de performance et notamment ses deux composantes - l'efficacité et l'efficience. Comprendre l'impact du marketing sur les objectifs de performance est un sujet qui a fréquemment retenu l'attention des chercheurs ces dernières années. Les liens entre le marketing et la stratégie, qui ont été établis au niveau conceptuel et théorique ou méthodologique, ont servi comme point de départ à un ensemble d'études empiriques portant sur les implications en termes de performance du rapprochement entre marketing et stratégie (Rajaratnam et Chonko, 1995). Cependant, ces études se sont en majorité limitées à analyser la performance des stratégies marketing au niveau des domaines d'activités. La préoccupation pour la performance du marketing au niveau corporatif semble ne pas être une priorité pour les chercheurs. Même si la distinction

entre les deux pans de la performance – efficacité et efficacie – n’est pas clairement établie dans la littérature, les deux mesures se dégagent par l’existence de deux courants alternatifs.

Un premier courant de chercheurs centre son attention sur l’étude des typologies de stratégies marketing qui permettent d’atteindre une performance supérieure (Morgan, McGuinness et Thorpe, 2000). Cette première acception de la performance est celle de l’efficacité, car on insiste sur la capacité à arriver aux résultats voulus. La stratégie marketing se construit donc dans une démarche de recherche d’efficacité, dans la mesure où elle représente un ensemble de décisions et d’actions structurées, par lesquelles la firme entend atteindre ses objectifs de marché et satisfaire les consommateurs (Slater et Olson, 2001).

Dans une deuxième approche du sujet, les auteurs s’interrogent principalement sur l’organisation, les ressources et les compétences mobilisées par les équipes marketing et leur impact sur la performance (Vorhies et Morgan, 2003). Ils raisonnent de ce fait surtout en termes d’efficacité en mettant en relation le résultat atteint, conséquence d’une démarche stratégique, avec les ressources engagées pour ce faire. Le marketing stratégique se positionne alors dans la recherche d’efficacité parce qu’il intègre la perspective interne de ressources et compétences de l’entreprise, engagées dans la recherche d’un résultat final de performance et d’orientation vers le marché.

Cet aspect relatif à la performance prend une ampleur considérable ces dernières années (Rhee et Mehra, 2006). Le caractère concluant des travaux empiriques sur les apports du marketing à la performance, détourne l’attention des chercheurs des tentatives de validation empirique des conceptualisations fertiles relatives au lien marketing-stratégie.

2.2. Réorientation de la problématique du lien marketing - stratégie

Les résultats peu convaincants des recherches empiriques sur une possible conceptualisation du lien marketing – stratégie (Greenley, 1993) ont réorienté les recherches académiques vers des problématiques ayant une implication empirique plus tangible. Les notions d'impact du marketing sur la performance des stratégies déployées et celle d'orientation-marché notamment, connaissent des développements très approfondis. Les travaux qui s'appuient sur ces deux approches sont en majorité de nature normative. Ils laissent entrevoir des possibilités d'extension de la réflexion autour du lien marketing-stratégie à travers des méthodes issues des sciences sociales, comportementales et cognitives.

2.2.1. Influence du marketing sur la stratégie : focus sur la performance

Comprendre l'impact du marketing sur la performance de l'entreprise est un sujet qui a fréquemment retenu l'attention des chercheurs ces dernières années. Sur la base de la littérature portant sur les apports du marketing à la stratégie, une étape complémentaire dans l'analyse a été franchie avec l'introduction de la notion de performance. Les liens entre le marketing et la stratégie, qui ont été établis au niveau conceptuel, théorique ou méthodologique, ont servi comme point de départ à un ensemble d'études empiriques portant sur la performance dégagée du rapprochement entre les deux fonctions. La majorité de ces études s'est portant limitée à analyser la performance du marketing au niveau des stratégies d'activités. Mais en même temps la multiplicité des approches qui ont été abordées s'est avérée suffisante à la circonscription de ce sujet. Un premier courant de chercheurs porte son attention sur le recoupement entre marketing et stratégie et son effet sur la performance de l'entreprise. Dans une deuxième approche du sujet qui insiste sur la configuration des équipes marketing au sein de l'entreprise, les auteurs associent l'organisation du marketing et la stratégie

d'entreprise et leur impact sur la performance. Comme extension de cette deuxième démarche sont introduites dans l'analyse outre des aspects organisationnels, les notions de compétences et d'expertise en marketing.

Le premier aspect de la contribution du marketing à toutes les étapes de la formation de la stratégie d'une firme et ses effets sur la performance, est abordé par Morgan, McGuinness et Thorpe (2000) dans une étude empirique menée auprès de grandes entreprises du secteur des hautes technologies. Les auteurs identifient cinq étapes dans le processus de formulation de la stratégie au niveau *business* (fixation des objectifs, analyse de l'environnement, détermination des choix alternatifs, évaluation des choix, sélection) et examinent la contribution du marketing à chaque étape en dissociant les entreprises à forte performance de celles qui sont peu performantes. Les résultats indiquent que les firmes dans lesquelles le marketing contribue de manière significative à toutes les étapes du processus de formation de la stratégie sont celles qui sont les plus performantes. La stratégie n'apparaît en aucun cas dominée par le marketing, seulement l'input de la part des marketing-managers dans la stratégie semble déterminant dans un environnement compétitif et turbulent.

Insistant sur la mise en œuvre de la stratégie Slater et Olson (2001) développent une classification des différents types de stratégies marketing adoptées par les entreprises. Quatre types d'approches de la stratégie marketing sont identifiés : l'approche agressive du marché, l'approche fondée sur la consommation de masse, l'approche de minimisation des efforts, et finalement celle qui relève de la création de valeur pour le consommateur. Les auteurs rapprochent cette taxinomie des stratégies marketing avec les quatre types de comportements stratégiques identifiés par Miles et Snow (1978) : « les défensifs », « les analystes », « les prospecteurs » et « les réactifs ». Les résultats de cette confrontation suggèrent qu'à chaque type de stratégie adoptée pour répondre à l'environnement correspond de manière dominante un type symptomatique de stratégie marketing. Lorsqu'on introduit dans l'analyse des considérations sur la performance, il apparaît que la concordance entre les stratégies d'activités spécifiques et les stratégies marketing spécifiques entraîne une performance accrue. En d'autres

termes, chacun des types stratégiques identifiés requiert un type de stratégie marketing différent, composé d'une combinaison unique de décisions et de pratiques, pour permettre la réalisation d'une performance supérieure. Se référant toujours aux types stratégiques développés par Miles et Snow (1978), Rhee et Mehra (2006) arrivent à des résultats similaires dans une étude empirique conduite dans le secteur de la banque de détail. Ils confirment que l'alignement entre les stratégies marketing et les stratégies concurrentielles (*business*) des entreprises est d'une importance cruciale pour la performance comparativement au choix isolé d'un comportement stratégique spécifique.

Au-delà des stratégies marketing particulières, ce qui semble jouer sur la performance d'une entreprise, ce sont les spécificités du marketing en termes d'organisation. Un second courant de recherches s'attache à démontrer qu'organiser les activités marketing en fonction de la stratégie d'entreprise améliore la performance. Vorhies et Morgan (2003) tirent deux conclusions importantes de leur travail empirique qui porte sur la configuration des activités marketing au sein de l'entreprise. Il s'avère que lorsqu'elles sont mises en œuvre de manière adéquate, certaines stratégies mènent à une performance de marché élevée alors que la manière dont sont organisées les activités marketing est un catalyseur pour une mise en œuvre réussie des stratégies.

Dans un approfondissement du sujet Slater, Olson et Hult (2005) ajoutent une composante comportementale à l'approche par l'organisation du marketing. Quatre types de comportements stratégiques en marketing sont mis en exergue : les comportements orientés vers le consommateur, vers les concurrents, vers l'innovation et enfin ceux orientés vers les coûts et la structure interne. La conjonction des caractéristiques structurelles liées à l'organisation et de celles comportementales du marketing influence de façon déterminante la performance de l'entreprise, compte tenu de l'effet modérateur de la stratégie d'activités adoptée.

Dans une approche différente Weinzimmer *et al.* (2003) relie principalement l'expertise en marketing de l'équipe dirigeante à la performance de l'entreprise. L'expertise en marketing est mesurée par l'expérience fonctionnelle, ainsi que les connaissances techniques dans le domaine. Ils émettent l'hypothèse que la participation

du marketing dans la direction de l'entreprise devrait en principe avoir un impact mesurable sur la performance. La démonstration d'un lien positif, empiriquement confirmé, entre la présence de spécialistes en marketing et des mesures de la performance comme la création de valeur pour les actionnaires ou encore la croissance du chiffre d'affaires va dans le sens de cette hypothèse. Cette recherche ne suggère pas que l'expertise du marketing est plus importante que celle d'autres fonctions, mais met l'accent sur le fait que les spécialistes en marketing peuvent jouer un rôle singulier en orientant l'attention et les activités de la firme vers les consommateurs et les concurrents. Une autre conclusion d'intérêt stipule que l'agressivité stratégique en marketing, mesurée à travers les ressources engagées en recherche et développement de nouveaux produits, en publicité et en investissements pour améliorer l'appareil productif est un moteur essentiel pour la croissance des ventes. L'agressivité marketing stimule la performance financière et mieux encore – c'est une source d'avantage concurrentiel stratégique.

Une autre facette des liens marketing - stratégie et leur influence sur la performance est explorée par Weerawardena (2003) à travers la notion de compétences marketing. Les résultats de son étude, qui examine le rôle des compétences marketing dans la stratégie compétitive, suggèrent qu'elles influencent autant l'intensité de l'innovation que l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise. Le marketing agit sur l'innovation technologique et sur l'innovation de nature non technologique, confirmant l'hypothèse qu'il joue le rôle de leader dans le progrès organisationnel. Les compétences marketing permettent à la firme d'acquérir un avantage concurrentiel durable, réaffirmant le rôle du marketing dans le dialogue stratégique (Day, 1992).

Étudier les rapprochements entre marketing et stratégie et leur influence sur la performance sous un angle organisationnel, sous l'angle des processus de formation de la stratégie ou encore de compétences et d'expertise marketing, a largement contribué à confirmer le rôle de cette fonction dans la performance de l'entreprise. Or, selon certains auteurs se limiter à étudier le marketing comme fonction organisationnelle, n'est plus aussi pertinent compte tenu de l'évolution dynamique des marchés. Il est nécessaire

d'élargir la perspective sous laquelle on entend le marketing en prenant en considération la notion de culture organisationnelle.

2.2.2. Le rôle du marketing dans la culture organisationnelle : focus sur l'orientation-marché

Le développement significatif du concept d'orientation-marché¹³ est lié sans doute à des apports théoriques et opérationnels incontestables (Gotteland, 2004), à la différence de la conceptualisation du lien marketing-stratégie, qui a souffert surtout d'un manque de confirmation empirique. Perçu par certains auteurs comme la forme la plus large du marketing (Mathieu et Roehrich, 2005), ce concept d'orientation-marché s'articule autour des travaux fondateurs de Narver et Slater (1990) et Kohli et Jaworski (1990). Il est généralement admis que l'orientation-marché est la mise en œuvre du concept marketing développé dans les années 1960, et qualifié par de nombreux auteurs (Hunt et Lambe, 2000) comme un concept de nature stratégique. Une entreprise est donc orientée-marché

¹³ Selon Denis, Czellar et Graber (2000) « Le terme d'«orientation marché» fait référence au concept de «market orientation» tel qu'il a été développé dans la littérature anglo-saxonne. Il s'agit d'un anglicisme, mais les quelques articles francophones qui traitent de cette problématique ne convergent pas sur le choix d'un équivalent français. À la suite d'une recherche dans les journaux suivants : *Recherche et Applications Marketing (RAM)*, *Revue Française du Marketing* et *Décision Marketing (DM)* pour une période allant de 1993 à ce jour, nous n'avons trouvé qu'un seul article portant sur ce thème dans *RAM* en 1997. L'article fait partie de la sélection internationale et la traduction fait référence à l'«orientation de l'entreprise vers le marché» puis à l'«orientation vers le marché». En outre, dans sa thèse soutenue à HEC Paris en décembre 1996, Lévy emploie également le terme d'«orientation vers le marché» alors que Gauzente, dans sa thèse réalisée à l'IAE de Poitiers en juillet 1997 lui préfère le terme d'«orientation marché». Jean-Jacques Lambin, professeur à l'Institut d'Administration et de Gestion de l'Université Catholique de Louvain, utilise dans ces travaux l'«orientation-marché» avec un trait d'union. Finalement, un article paru dans *Les Échos* en octobre 1998 qui présente le nouveau livre de F.E. Webster mélange les termes «orientation de l'entreprise vers le marché», «orientation marché», «entreprise centrée sur le marché» et même «stratégie de marché».» On peut ajouter à ces remarques que depuis les années 2000 seulement trois articles ont traité le sujet dans des revues francophones de référence, accompagnés de quelques communications à des congrès scientifiques. Les articles de Gotteland, Haon et Gauthier (2007) dans *RAM* et de Rochette (2006) dans *DM* adoptent dans les deux cas le terme «orientation marché», qui semble donc s'imposer. Le terme utilisé par Lambin et Caceres (2006) dans *RAM* est toujours avec un trait d'union. Il est étonnant de remarquer le nombre réduit de travaux francophones sur le sujet compte tenu de l'intérêt dont il bénéficie dans les travaux anglo-saxons (plus de mille textes anglo-saxons relevés dans la base de ressources électroniques EBSCO, consulté en 2009).

si les trois piliers du concept marketing (orientation client, orientation profit et effort intégré) sont mis en œuvre de manière opérationnelle (Kohli et Jaworski, 1990). Alors l'orientation-marché apparaît comme une orientation stratégique de l'entreprise destinée à développer une performance durable à travers l'effort intégré de toutes les fonctions organisationnelles et dans le respect des attentes des clients.

On peut légitimement défendre l'idée que l'orientation-marché est la vision la plus « diluée » des rapprochements qu'on peut faire entre le marketing et la stratégie dans l'entreprise et de l'effet de ces rapprochements sur la performance. L'idée fondamentale est que l'orientation-marché n'est plus considéré comme une préoccupation exclusive du marketing, mais comme une orientation, une culture générale qui guide la mise en œuvre de la stratégie. Dès lors il serait assez opportun de se poser la question des éventuels rapprochements qui existent entre l'orientation-marché et l'orientation stratégique générale adoptée par l'entreprise. Il faut aussi noter que Kohli et Jaworski (1990) suggèrent sur ce point qu'il est préférable d'utiliser le terme « orientation-marché » et non celui d'orientation marketing, car une variété de départements peuvent participer dans la genèse d'une intelligence de marché. Ainsi, le rôle du marketing n'est pas surévalué, car par le terme « marché » on insiste non seulement sur l'intérêt qu'on accorde au consommateur, mais aussi sur celui qu'on peut porter à toutes les parties prenantes.

Les deux approches qui structurent le champ, Kohli et Jaworski (1990) et Narver et Slater (1990) introduisent des éclairages différents du concept. Elles coexistent toutefois, en étant complémentaires. D'un côté Kohli et Jaworski (1990) adoptent plutôt une optique comportementale en analysant les actions dans une organisation et opérationnalisent le concept d'orientation-marché en mettant en évidence ses antécédents et ses conséquences. Ils définissent l'orientation-marché comme la génération d'information, au sein de l'organisation au sens large, sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la dissémination de cette information de manière formelle et informelle entre les niveaux hiérarchiques et les départements de la firme pour mieux

répondre aux besoins du marché¹⁴. En revanche Narver et Slater (1990) développent un instrument de mesure de l'orientation-marché et analysent son effet sur la performance organisationnelle. Ils débattent de la relation entre l'avantage concurrentiel durable et l'orientation-marché et assimilent ce concept à celui de culture d'entreprise. L'orientation-marché est ancrée dans la culture de l'organisation et permet de générer une valeur supérieure pour le consommateur d'une manière à la fois efficace et efficiente. L'orientation-marché est conceptualisée par trois dimensions comportementales (l'orientation-clients, l'orientation-concurrents, la coordination interfonctionnelle) et deux critères de nature décisionnelle (le focus sur le long terme et la profitabilité).

De manière plus générale les définitions proposées de l'orientation-marché sont plus ou moins empreintes soit par une perspective culturelle mettant en exergue les croyances et les valeurs dans l'entreprise, soit par une perspective comportementale, qui insiste davantage sur la génération et dissémination de l'information. Dualité, qui a trouvé plus d'éclairages dans les travaux de Homburg et Pflesser (2000) pour qui la conclusion principale est que la « culture » d'orientation-marché est antécédente aux « comportements » caractéristiques pour une entreprise orientée-marché.

Quant aux problématiques abordées, les recherches sur l'orientation-marché se sont largement structurées à l'instar de Narver et Slater (1990) autour de la clarification des liens entre l'orientation-marché et la performance organisationnelle. Plus récemment, d'autres pistes de recherche ont retenu l'attention des chercheurs comme celle de la mise en œuvre et la structuration du concept, les liens entre orientation-marché et apprentissages organisationnels ou encore la prise en compte de toutes les parties prenantes dans la définition de l'orientation-marché aux côtés des clients et des concurrents (Gotteland, Haon et Gauthier, 2007).

L'engouement académique pour le rôle du marketing dans la performance et

¹⁴ La définition de Kohli et Jaworski (1990) est la suivante : « *Market orientation is the organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization wide responsiveness to it.* »

pour l'orientation-marché en tant qu'adaptation du concept marketing par l'entreprise et sa relation avec la stratégie, a contribué à reléguer au second plan la question plus générale des liens entre marketing et stratégie dans l'entreprise. La portée pratique évidente de ces deux sujets et à l'inverse une faiblesse opérationnelle combinée au manque d'études empiriques sur le lien marketing-stratégie ont détourné l'attention des chercheurs de ce dernier. Et si tout n'était qu'une question de méthode? On a pu effectivement enrichir la connaissance du lien marketing – performance et celle relative à l'orientation-marché à travers des méthodes de tradition positiviste d'opérationnalisation, mesure et validation des concepts. Une troisième voie est cependant à explorer et c'est celle qui nous paraît la plus adaptée pour les problématiques qu'a soulevé la littérature sur le lien marketing-stratégie. C'est une voie inspirée des sciences sociales.

2.2.3. Le lien marketing-stratégie : une lecture par le prisme des représentations

La multitude de travaux traitant du lien entre marketing et stratégie depuis les années 1980 atteste de son intérêt conceptuel, opérationnel et managérial. Ces travaux sont cependant en majorité conceptuels et bien que le lien marketing – stratégie puisse sembler clarifié théoriquement et conceptuellement, il est évident qu'il soit difficilement opératoire. Ce sont ces difficultés d'opérationnalisation et l'absence de support empirique convaincant qui ont amené les chercheurs à se détourner de la recherche de mesure du lien entre marketing et stratégie et à concentrer leur attention sur la mesure des apports du marketing à la stratégie et par extension sur la performance. Et dans une approche encore plus vaste à opérationnaliser le concept marketing à travers l'orientation-marché de l'entreprise, dont la première échelle de mesure est proposée par Narver et Slater (1990).

Depuis, ces deux développements théoriques ont permis de produire une multitude de travaux empiriques. A la lumière de cette variété d'applications, il est

étonnant de constater que le marketing stratégique en tant qu'objet d'étude demeure indéniablement conceptuel. Le parallèle entre deux spécificités de ce champ de recherche nous permettra d'envisager une voie de recherche alternative que nous proposons d'explorer.

La première spécificité émerge de l'observation des pratiques de marketing au sein des entreprises. En dépit du faible intérêt témoigné au concept de marketing stratégique dans les travaux empiriques, à partir de la fin des années 1990 en France certains grands groupes font le choix de créer un département marketing stratégique. Même si ces nouvelles entités sont souvent à périmètre très variable, leur émergence atteste bien de la nécessité de concevoir un rapprochement organisationnel tangible entre marketing et stratégie (Encadré 3).

Encadré 3 : Le lien marketing – stratégie : un éclairage par la pratique

Quelques exemples concrets indiquent les différences de périmètre des entités de marketing stratégique, tout en révélant les domaines potentiels dans lesquels un recoupement entre les problématiques de marketing et de stratégie générale est envisageable. Par la multiplicité des activités assumées, ces exemples illustrent la diversité des représentations du marketing stratégique.

En 2001 Xerox annonce la création d'une Direction du marketing stratégique¹⁵. Le département est en charge de l'ensemble des communications marketing, de la stratégie réseau et produits, de la planification et de la promotion de la marque. Les responsabilités octroyées à cette direction relèvent donc principalement de la communication et la promotion de la marque Xerox.

Le groupe Orange définit les frontières de sa direction du marketing stratégique différemment¹⁶. Cette entité est créée en 2005 et a pour mission d'accompagner le changement d'identité de l'ensemble des filiales du groupe France Télécom. Concrètement elle permet de rapprocher les gens du marketing et ceux des équipes de

¹⁵ Source : Communiqué de presse Xerox Corporation, Janvier 2001.

¹⁶ Source : Communiqué de presse Orange, Janvier 2005.

recherche et développement, de façon à dresser un parallèle entre possibilités techniques et évolutions du marché. L'objectif principal du département est à promouvoir l'innovation dans le groupe et d'accélérer le développement de nouveaux produits.

Enfin, une dernière illustration du périmètre d'intervention réservé au marketing stratégique est celui du groupe Europe Assistance¹⁷. En 2007 l'entreprise se dote d'une Direction du marketing stratégique ayant pour mission le pilotage de « l'ensemble des ventes internationales du Groupe dans les métiers du Voyage, de l'Automobile et des services Famille et Domicile ». Parallèlement ce département est aussi chargé de l'animation des programmes d'innovation et du lancement de nouvelles lignes de produits au plan international.

Ces quelques exemples sont révélateurs de l'importance que revêt pour les entreprises la définition d'un périmètre organisationnel au sein duquel se réalisera le lien entre marketing et stratégie. Ils justifient aussi l'intérêt que nous voulons témoigner à ces structures particulières.

La seconde spécificité de ce champ soulève une question de méthode. Nous avons constaté que les liens entre le marketing et la stratégie ont été principalement analysés à travers les critères de la théorie néo-classique, comme d'ailleurs les deux approches précédemment évoquées sur les apports du marketing à la performance et celle qui concerne l'orientation-marché. Cette vision expliquant les processus d'interaction entre la fonction marketing et la stratégie générale de l'organisation consiste à traiter les liens qui se matérialisent entre les deux comme conséquence d'une multitude de choix de nature rationnelle. Cependant la nature même des questions qui sont abordées pour clarifier l'interface entre marketing et stratégie exige la prise en compte d'un ensemble de critères organisationnels, cognitifs et comportementaux, qui ne peuvent pas s'insérer toujours dans une démarche d'ordre rationnel. Ce constat est d'autant plus vrai compte

¹⁷ Source : Communiqué de presse Europ Assistance, Juillet 2007.

tenu de la diversité des domaines d'intervention du marketing, de la complexité des organisations et des caractéristiques de l'environnement. Trouver une approche mieux adaptée susceptible de capter la complexité des rapprochements entre les deux fonctions devient une priorité. La nécessité d'intégrer des variables d'ordre comportemental, organisationnel et cognitif doit nous orienter vers des approches inspirées des sciences sociales et qui ont progressivement trouvé leur adaptation et application en sciences de gestion.

Nous retrouvons ici l'opposition entre une approche rationnelle et une approche cognitive de la décision stratégique. La première aborde de manière globale le lien marketing-stratégie en se basant sur l'hypothèse d'optimisation des décisions face aux problématiques soulevées. En revanche, l'approche cognitive ou perceptuelle privilégie l'explication des phénomènes, en mettant l'accent sur les particularités des entreprises. En effet, les décideurs adoptent un comportement et engagent des décisions, compte tenu de leurs perceptions de l'environnement qui les entoure. Par l'intermédiaire de leurs représentations ou systèmes de connaissances constitués de valeurs, d'émotions, de perceptions et de croyances construites au fil des années, ils façonnent les rapprochements entre marketing et stratégie dans leur firme. Nous proposons d'explorer cette troisième manière d'aborder le lien marketing – stratégie et d'entrer par la même occasion dans une brèche ouverte par quelques autres disciplines en sciences de gestion, appelée plus globalement l'approche cognitive des organisations.

Conclusion

D'un point de vue théorique et conceptuel le lien entre le marketing et la stratégie d'une entreprise se réalise à un double niveau. D'une part au niveau du marketing management à travers sa composante stratégique qu'est la stratégie marketing. D'autre part à travers le marketing stratégique qui fait partie intégrante du management stratégique. Cette vision binaire de l'interface entre marketing et stratégie semble pertinente, mais reste assez peu exploitée au niveau empirique. Nous avons réalisé une synthèse dans cette section de l'ensemble des caractéristiques discriminantes entre marketing stratégique et stratégie marketing, afin de pouvoir par la suite vérifier de manière tangible si ce double niveau de recoupement entre marketing et stratégie est effectivement présent dans l'entreprise.

Dans les années qui suivent, laissant un peu à l'abandon ce chemin ouvert par la conceptualisation de la stratégie marketing et du marketing stratégique, les chercheurs s'orientent sur deux aspects alternatifs traitant de l'apport du marketing à la stratégie. Le premier concerne la contribution du marketing à la performance de l'entreprise. Le second se développe autour de la théorie sur l'orientation-marché, solidement ancrée sur des bases empiriques. Ce dernier semble dominer au point que, Hunt et Lambe (2000) l'estiment comme étant la contribution la plus significative du marketing à la stratégie. Nous avons proposé enfin une troisième manière d'approcher le lien marketing-stratégie. Cette voie de recherche inspirée par les sciences sociales permet d'interpréter notre objet de recherche à travers la notion représentation.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Dans ce premier chapitre nous avons dressé un panorama non exhaustif des travaux existants ayant pour objet le lien entre le marketing et la stratégie générale d'une entreprise. Nous avons mis en évidence une première série de rapprochements conceptuels et historiques des deux disciplines. Dans un deuxième temps nous avons constaté la dégradation accentuée de la participation du marketing au sein du dialogue stratégique de l'organisation. Cette remise en question a amené certains chercheurs à reconsidérer les frontières entre le marketing et la stratégie, de même que les apports respectifs des deux champs. Le fruit de ces recherches aboutit à l'identification d'un double niveau de rapprochement entre marketing et stratégie matérialisé par la stratégie marketing – composante stratégique au sein du marketing management, et le marketing stratégique qui est l'apport du marketing au management stratégique. La synthèse de quelques textes fondateurs sur les deux sujets nous a permis de proposer une grille de différenciation des deux champs basée sur un ensemble de critères. Cette grille intégrative permet d'encourager les essais d'opérationnalisation éventuelle des deux concepts.

Dans une dernière partie de ce travail nous avons constaté l'amenuisement de l'intérêt au sujet des rapprochements entre marketing et stratégie, imputable au manque de support empirique convaincant. Deux problématiques auxiliaires - l'apport du marketing à la performance et l'orientation-marché, représentent deux directions de recherche alternatives plus probantes. Fortement empreinte par la pensée rationnelle, l'analyse du lien marketing – stratégie n'a pas porté les résultats escomptés et le support empirique voulu.

Deux spécificités de ce courant de recherche nous ont permis de suggérer l'adoption d'une autre voie de recherche en changeant de méthode. En premier lieu nous avons pu observer l'émergence organisationnelle du marketing stratégique à travers la création d'entités dédiées à cette fonction dans quelques grands groupes en France. En second lieu la nécessité de prendre en considération certains critères organisationnels,

cognitifs et comportementaux nous a amené à envisager les apports de la fonction marketing sous l'angle des représentations. Dans le second chapitre nous allons ainsi apporter une justification du choix de la méthode cognitive et nous allons esquisser notre cadre de recherche conceptuel.

CHAPITRE 2. UN CADRE CONCEPTUEL AU CONFLUENT DES SCIENCES DE GESTION ET DES SCIENCES COGNITIVES

<i>1. L'approche cognitive : fondements théoriques et arguments de méthode.....</i>	<i>115</i>
1.1. Qu'est-ce que l'approche cognitive de la stratégie ?	117
1.1.1. Les approches alternatives	118
1.1.2. L'approche cognitive de la stratégie.....	120
1.1.2.1. L'approche cognitive : amendement de l'hypothèse de rationalité des décideurs.....	121
1.1.2.2. Définition et origines des biais cognitifs	123
1.1.2.3. Représentations mentales : point focal de l'approche cognitive de la stratégie	127
1.1.3. L'approche cognitive de la stratégie : outils d'analyse	132
1.2. L'approche cognitive : une méthode en adéquation avec l'objet de recherche	141
1.2.1. Les représentations mentales au service de l'information.....	142
1.2.2. Les représentations mentales - un préalable à l'action.....	147
1.2.3. Le rôle des représentations mentales dans la stratégie	151
1.2.4. Les limites de l'approche cognitive de la stratégie	156
<i>Conclusion</i>	<i>159</i>
<i>2. Proposition d'un cadre conceptuel. Le lien marketing – stratégie vu par le prisme des représentations managériales</i>	<i>160</i>
2.1. Les représentations alternatives du lien entre marketing et stratégie générale	162
2.1.1. Degré d'importance accordée au marketing dans la stratégie.....	163
2.1.2. Formes du lien marketing - stratégie	165
2.1.3. Éléments caractéristiques de l'interface	168
2.1.4. Proposition de recherche relative aux représentations du lien marketing - stratégie	169
2.2. Les déterminants des représentations managériales.....	171
2.2.1. Les déterminants environnementaux des représentations managériales	171
2.2.2. Les déterminants organisationnels des représentations managériales	173
2.2.3. Les déterminants individuels des représentations managériales.....	174
2.2.4. Les déterminants des représentations du lien marketing – stratégie : Une proposition de recherche.....	176
2.3. Les conséquences des représentations managériales	178
2.3.1. Le lien entre cognition et action stratégique.....	178
2.3.2. Le lien entre cognition et processus d'interaction	180
2.3.3. Le lien entre cognition et performance.....	182
2.3.4. Proposition de recherche relative aux conséquences des représentations du lien marketing - stratégie.....	185
CONCLUSION : CADRE CONCEPTUEL DÉFINITIF DE LA RECHERCHE	186

Chapitre 2. UN CADRE CONCEPTUEL AU CONFLUENT DES SCIENCES DE GESTION ET DES SCIENCES COGNITIVES

Depuis quelques années s'est développée une nouvelle approche en sciences de gestion et des organisations, fondée sur l'hypothèse que : « *les organisations ne peuvent être comprises sans faire référence aux structures cognitives de leurs acteurs et tout particulièrement de celles des dirigeants* » (Caron-Fasan, 1998). On attribue à ces approches cognitives le mérite de conduire vers un renouveau paradigmatique en gestion à double égard. Au niveau de l'organisation, l'approche cognitive remet en cause le modèle « *solidement installé* », celui de l'organisation « *boîte noire* » (Lauriol, 1996). Et quant à la décision, la conception étroite de la rationalité du décideur est remplacée au profit d'une vision plus consensuelle qui étudie l'individu en tant que sujet « *cogitant* » (Le Moigne, 1995). En explorant la pensée et les représentations des individus, cette approche vient compléter la théorie organisationnelle. Elle s'avère particulièrement pertinente pour aborder les problématiques stratégiques. L'examen synthétique des apports majeurs de l'approche cognitive de la stratégie, nous permettra de justifier son adéquation avec notre problématique de recherche (Section 1). Sur cette base nous allons construire le cadre conceptuel et conclure sur les propositions de la recherche (Section 2).

1. L'approche cognitive : fondements théoriques et arguments de méthode

L'influence de la théorie néo-classique, dont le postulat de base est la pensée rationnelle et le principe d'optimisation est indéniablement la plus prégnante dans les domaines du marketing et du management stratégique. Sa suprématie est encore plus visible si on recense les quelques apports théoriques majeurs dans les deux disciplines depuis les années 1980 et qu'on en révèle les principes fondateurs.

Le principe de rationalité des agents économiques est fortement ancré dans la pensée en management stratégique. Preuve en sont les travaux fondateurs d'Igor Ansoff, les matrices développées à l'instar de la *Harvard Business School*, ou encore les analyses concurrentielles de Michael Porter. En marketing, les choix des consommateurs sont d'emblée supposés rationnels. En face, les décisions prises par les entreprises sont aussi soumises aux exigences du modèle rationnel et cherchent à concilier l'optimisation de la satisfaction des consommateurs à la maximisation du profit pour l'entreprise.

L'intérêt de ces développements théoriques est indéniable car le modèle rationnel est normatif et son objectif est d'attirer l'attention sur la valeur de la décision rationnelle, plus que sur la description du contexte de la prise de décision stratégique (Hatch et Cunliffe, 2009). Néanmoins, il ne permet pas d'intégrer dans l'analyse toute la complexité liée aux processus de formulation et de prise de décision. Cette intégration est incontestablement rendue possible par le fait de combiner les sciences de gestion à d'autres disciplines sociales et d'explorer ainsi la subtilité de la pensée managériale, de la décision stratégique, des processus politiques, ou encore de la culture d'entreprise.

Pour rendre compte de leur complexité, le champ des sciences de gestion et de l'organisation s'est progressivement enrichi par les apports d'autres courants de pensée d'inspiration psychologique, cognitiviste, sociologique ou encore ethnologique. Toutes ces différentes approches insistent sur l'idée qu'il faut focaliser la réflexion sur l'entreprise et les individus en son sein, dans des contextes plus proches de la réalité. Plus particulièrement, dans le domaine de la stratégie des organisations une de ces

approches semble offrir des perspectives prometteuses, car au-delà du processus de prise de décision stratégique et de son contexte, elle prend en considération ce que lui est préalable - la pensée. Nous avons choisi de privilégier dans notre analyse cette approche cognitive de la stratégie car non seulement elle représente une manière novatrice de conceptualiser la pensée stratégique (1.1), mais aussi parce qu'elle permet d'aborder le lien marketing – stratégie sous un angle différent non exploré auparavant (1.2).

1.1. *Qu'est-ce que l'approche cognitive de la stratégie ?*

L'approche cognitive de la stratégie suscite un intérêt croissant puisqu'elle s'oppose à celle dite économique ou rationnelle de la stratégie en mettant en avant la « rationalité limitée » des décideurs. Un courant dynamique de recherche s'est constitué autour de l'hypothèse que si l'on veut améliorer notre compréhension de la formation de la stratégie dans l'entreprise, il est indispensable d'étudier le contenu et les interactions des représentations managériales (Laroche et Nioche, 1994). Les contributions de la psychologie cognitive pour la compréhension des comportements humains ont été considérables surtout à partir années 1985, période où s'amorce la « révolution cognitive » (Gardner, 1985).

Depuis, les modèles théoriques et les recherches empiriques portant sur la cognition se multiplient faisant apparaître des divergences loin de proposer une explication universelle et unanime du fonctionnement cognitif (Finkel, 2005). En écartant le débat entre différentes écoles en psychologie cognitive, qui n'a pas lieu d'être ici, on peut constater qu'une des disciplines organisationnelles qui a su tirer profit des avancées théoriques en la matière est incontestablement le management stratégique. Fonder notre analyse sur le socle très solide de l'approche cognitive de la stratégie qui s'est formé progressivement depuis la fin des années 1980 avec les travaux fondateurs de Schwenk (1984) et Weick (1979), nous semble d'autant plus pertinent qu'à l'instar de ces deux auteurs nous allons faire les rapprochements entre cognition, organisation et stratégie.

L'intérêt de faire appel à la cognition managériale est encore plus visible lorsqu'on évoque quelques approches alternatives auxquelles on aurait pu faire appel dans l'effort de clarification de l'interface des deux champs (1.1.1). En outre l'approche cognitive de la stratégie s'est déjà affirmée comme celle qui offre des perspectives novatrices et très prometteuses pour l'essor de la discipline (1.1.2), à travers un ensemble d'outils et techniques supposés élucider toute la complexité de la pensée stratégique (1.1.3).

1.1.1. Les approches alternatives

Face à la multitude d'interrogations soulevées par la conceptualisation et l'opérationnalisation du lien marketing-stratégie, une grande diversité d'approches, sont susceptibles d'être mobilisées. Si les apports empiriques sur la question sont très peu nombreux, une approche hypothético – déductive est difficilement envisageable. Exprimer à l'aide des sciences exactes l'ensemble des processus de rapprochement entre les deux disciplines et les transposer à l'organisation nous semble injustifié dans la mesure où on dispose de relativement peu d'éléments de terrain pour une éventuelle opérationnalisation des concepts. D'où le recours à une alternative méthodologique qui consiste à faire appel aux sciences sociales afin de pouvoir cerner en détail toute l'étendue des interactions entre marketing et stratégie dans l'entreprise.

Une première piste de recherche nous serait fournie par l'évocation de la sociologie comme cadre intégrateur du lien marketing-stratégie dans l'entreprise. Cette vision porte à étudier les phénomènes sociaux au sein de l'entreprise et les interactions entre les acteurs dans les deux domaines respectifs. Dans la mesure où la sociologie est définie comme une science qui étudie les phénomènes de groupe, elle permettra de clarifier l'influence qu'exercent ces phénomènes de groupe sur le lien effectif entre la fonction marketing et la stratégie générale de l'entreprise. Ainsi abordée cette problématique pourra être pertinente pour comprendre le fonctionnement organisationnel, les conflits entre les deux fonctions, de même que les phénomènes de changement, qui sont des notions largement abordées en sociologie des organisations. Une approche sociologique du lien marketing - stratégie pourra en revanche difficilement saisir toute la complexité des comportements des individus en tant que parties prenantes dans la modélisation des relations entre les deux champs.

La prise en compte des particularités individuelles peut être envisagée aussi dans une perspective psychologique. Cette deuxième approche du lien marketing – stratégie dans l'organisation pourra contribuer en faisant intervenir des notions clés en psychologie comme les croyances, les attitudes, les perceptions et les motivations. La

mise en évidence de l'impact concret de ces notions individuelles sur la matérialisation de l'interface entre marketing et stratégie est d'une importance décisive. En revanche la tradition psychologique sépare les conceptions individuelles du contexte social, ce qui est sa principale limite.

Des approches alternatives pour matérialiser l'interface entre marketing et stratégie auraient pu être fournies par l'ethnologie ou par l'anthropologie. Cette dernière est une branche des sciences sociales qui étudie l'homme dans sa diversité en intégrant dans l'analyse les aspects liés à la culture. En matière de stratégie d'entreprise cette approche est donc particulièrement pertinente car elle permet de faire les liens entre culture et stratégie générale et de voir comment le marketing va s'y associer en fonction des différences de culture. Par extension l'intérêt d'une perspective ethnographique basée sur la collecte méthodique de données sur le terrain, se trouve confirmée par la possibilité de tirer des conclusions à travers l'observation des comportements au sein de l'organisation.

Ces approches comportent cependant un inconvénient majeur qui est l'impossibilité d'accéder à l'ensemble des processus cognitifs dans l'organisation. De surcroît, même si elles sont présentes dans la littérature en organisation d'entreprise ou encore en théorie des comportements de consommation, elles sont encore assez peu exploitées en stratégie ou en marketing, pour pouvoir être intégrées à notre objet de recherche.

La piste de recherche que nous avons choisi de suivre, exige d'aller puiser dans les sciences cognitives, les méthodes qui nous permettront de clarifier empiriquement le lien marketing – stratégie. Cette perspective a l'avantage de palier les limites des approches évoquées précédemment en intégrant les aspects individuels, collectifs et culturels. L'approche cognitive utilise des concepts permettant d'analyser des activités mentales particulières et notamment celles de raisonner, comprendre ou bien résoudre un problème. Plus généralement la cognition est un système de croyances que les individus utilisent pour percevoir, construire et donner un sens à leur environnement et aux actions qu'ils vont entreprendre.

Plus encore, de nombreuses études ont été consacrées à la cognition des consommateurs, car très tôt les scientifiques travaillant dans le domaine du marketing ont vu la puissance de l'approche cognitive dans l'explication de l'acte d'achat, de la fidélité à une marque, etc. En management stratégique elle a été à l'origine de nombreuses recherches et même en France tout un courant c'est organisé autour de l'étude de l'approche cognitive de la décision stratégique des managers (Laroche et Nioche, 1994 ; Munier, 1994 ; Dornier, 2000 ; Dornier, 2004). Ayant fait ses preuves dans d'autres contextes, il nous a semblé pertinent de transposer cette approche aux problématiques qui sont les nôtres.

1.1.2. L'approche cognitive de la stratégie

En 1994 Laroche et Nioche annoncent un nouveau courant de recherche en stratégie articulé autour de l'hypothèse fondamentale que : « *L'une des clefs du processus stratégique, peut-être la seule, réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes* ». L'approche cognitive de la stratégie se dessine en opposition à la pensée rationnelle de la stratégie et aussi en prolongement, car toujours centrée sur la manière dont les individus traitent les informations et sur leur connaissance. Pour présenter le cadre général de cette « approche par les connaissances » progressivement développée depuis les années 1990, nous allons articuler notre propos autour de trois idées générales.

L'approche cognitive de la stratégie s'appuie sur une opposition bien particulière entre le modèle de décision rationnelle et celui de rationalité limitée des décideurs (Simon, 1957). Si nous portons notre regard essentiellement sur l'observation des comportements de décision réels par rapport aux normes de décision, telles qu'elles sont prescrites par la théorie économique, force est d'observer des écarts systématiques entre les deux (Pham, 1996). Ces écarts systématiques de comportement ont pour origine des fautes de raisonnement appelées biais cognitifs. La mise en évidence de ces biais dans le

processus de raisonnement des décideurs nous permet à induire la troisième idée qui est aussi le point focal de cette approche cognitive. Il s'agit de démontrer l'existence d'une structure de connaissances stabilisées ou représentations mentales individuelles ou collectives qui sont à l'origine des comportements individuels et ceux en groupe. L'hypothèse de base de l'approche par les connaissances en découle et peut être formulée ainsi : toute action individuelle ou collective est guidée par un ensemble de processus mentaux.

1.1.2.1. L'approche cognitive : amendement de l'hypothèse de rationalité des décideurs

La théorie économique classique place la réflexion du dirigeant au centre de ses préoccupations. Mais cette réflexion n'est pas conçue comme un processus cognitif concret. Elle est totalement libre et rationnelle (Laroche et Nioche, 1994). Libre, car elle est déconnectée de l'action, puisque la réflexion et la formulation précèdent l'action. Elle est rationnelle car elle intègre à la fois les objectifs et les moyens d'action stratégiques, en essayant de déterminer les efforts à produire pour maximiser la performance finale.

En marketing le modèle rationnel du décideur puise ses origines et sa méthode dans la théorie microéconomique traditionnelle, mais aussi dans la recherche opérationnelle. Kotler (1974) souligne l'importance de ces deux disciplines en tant que sources de théorie normative en marketing ayant servi de base à l'élaboration d'une fonction objectif. La fonction objectif à optimiser servira de fil directeur lors du choix d'une stratégie marketing efficace dans un ensemble d'autres alternatives. A la lumière de ces considérations, le dirigeant marketing est sollicité d'agir comme un scientifique, qui acquiert et traite l'information d'une manière préalablement définie et optimisatrice. Ce postulat est utilisé dans une majorité de travaux en marketing et en management stratégique qui s'attachent à corroborer l'idée que la pensée suit des règles logiques menant à d'actions rationnelles (Ballé, 2001).

Cependant la vision du dirigeant rationnel, les règles de décision normatives et les procédures algorithmiques de choix d'une stratégie font l'objet de sévères critiques. Certains auteurs défendent l'idée que ce cadre de décision en matière de stratégie n'est envisageable que dans des environnements stables (Eisenhardt, 1989). D'autres, plus sceptiques, considèrent que les limitations cognitives des individus et les aléas de l'environnement n'ont pas été pris en compte suffisamment. À la lignée de H. Simon, ceux-ci défendent l'idée que les décideurs s'écartent souvent de l'optimalité à cause même de leur rationalité limitée (Munier, 1999).

À l'origine du concept de limitations cognitives, H. Simon estime que la rationalité des décideurs est limitée par leurs capacités cognitives et par l'information disponible. Le concept de rationalité limitée renvoie à l'idée que les êtres humains sont sujets à des écarts systématiques dans leurs comportements par rapport aux préceptes de la théorie de la rationalité substantive. Ces écarts ne signifient pas que les décideurs sont irrationnels, mais compte tenu du volume important d'informations qu'ils doivent traiter, ils vont se contenter de l'alternative la plus satisfaisante, qui peut ne pas être celle qui est optimale. Ainsi les décideurs sont qualifiés de faillibles plutôt que d'irrationnels.

En 1957, Herbert Simon énonce le principe de la rationalité limitée : « *La capacité du cerveau humain à formuler et résoudre des problèmes complexes est très faible au regard de l'importance des problèmes qui doivent être résolus pour établir un comportement objectivement rationnel dans le monde réel – voire une approximation de cette rationalité objective.* »¹⁸ Cette idée souligne non seulement la remise en cause du modèle de décision traditionnel, mais accorde aussi une importance significative à tous les processus d'acquisition, de traitement et d'échange d'information. Puisque la rationalité des décideurs est limitée, il n'est plus possible de conjecturer sur leurs éventuels comportements. Il est donc crucial d'interpréter de manière plus précise leurs représentations, de les schématiser et d'en déduire les processus cognitifs qui les meuvent. La perspective cognitive offre donc une opportunité de clarifier des problématiques décisionnelles finalement très complexes.

¹⁸ Simon H. (1957), *Models of Man*, John Wiley and Sons, New York, in Ballé M. (2001), *Les modèles mentaux: sociologie cognitive de l'entreprise*, L'Harmattan, Paris.

Cela est d'autant plus pertinent lorsqu'on touche au domaine de la stratégie, car les décisions qui en découlent dépendent de plusieurs facteurs internes ou externes, qui ne sont pas maîtrisables. Elles engagent l'avenir et la performance de la firme à long terme. Alors dans des situations d'incertitude telles que celles relatives à la stratégie d'entreprise, la perception des décideurs est sujette à des biais cognitifs, qu'il convient de clarifier.

1.1.2.2. Définition et origines des biais cognitifs

Le concept de rationalité limitée développé par Herbert Simon ouvre la voie à une impressionnante quantité de travaux dans plusieurs disciplines sur les activités de jugement, de perception, de décision des individus et sur les déviations au comportement optimal. Cependant, jusqu'au milieu des années 1970, encore de nombreuses études continuent à s'appuyer sur les processus de raisonnement et de décision algorithmiques, et ont comme hypothèse de base que la pensée de l'individu suit des règles logiques menant à d'actions rationnelles. Cette position est dominante, jusqu'à ce que deux chercheurs, Tversky et Kahneman (1979), publient une série d'expériences qui montrent que les individus ont un raisonnement qui est souvent affecté de biais cognitifs. Inspirés par les travaux de Simon (1957), ils se basent sur des constats empiriques pour observer les biais cognitifs et découvrir leur origine. Cette validation empirique des postulats de base de la théorie de la rationalité limitée fournit désormais une meilleure représentation du processus décisionnel d'une part au niveau cognitif et d'autre part au niveau comportemental.

Dans le domaine du management stratégique Charles Schwenk (1984) a le mérite d'avoir identifié les biais les plus significatifs dont les managers sont victimes lors du processus décisionnel. Ces biais cognitifs sont des fautes récurrentes de raisonnement lors de la prise de décision et d'adoption d'un comportement face à une situation donnée. Ils résultent d'un automatisme dans le traitement des informations disponibles

appelé par Tversky et Kahneman (1974) principe heuristique¹⁹. En effet, en raison du grand nombre de possibilités et états de la nature différents, les décideurs utilisent des heuristiques ou «stratégies simplificatrices», qui leur permettent la décomposition du problème à des sous problèmes plus faciles à résoudre. Cependant à la différence de l'algorithme, que les individus étant rationnels sont supposés utiliser, les heuristiques ne garantissent aucunement la résolution du problème. Elles peuvent au contraire conduire à des décisions biaisées.

Trois grands types d'heuristiques sont mis en cause lors de la prise de décision (Pham, 1996) : l'heuristique de représentativité, l'heuristique de disponibilité et le processus d'encrage et d'ajustement.

L'heuristique de représentativité conduit à ne pas prendre en considération les informations sur les probabilités d'événements, mais à privilégier des exemples stéréotypiques ou représentatifs. En effet, Tversky et Kahneman (1974) ont démontré que les décideurs sont susceptibles d'estimer la probabilité d'occurrence d'un événement, qui appartient à une catégorie, en se basant sur la ressemblance entre cet événement et un autre qui est jugé typique de cette catégorie.

L'heuristique de disponibilité intervient lorsqu'un décideur doit estimer la fréquence ou la probabilité d'un événement. D'une manière générale le décideur fonde son estimation sur la facilité avec laquelle des exemples ou des illustrations de cet événement sont rapidement disponibles en mémoire. En d'autres termes une fréquence surestimée d'un événement est prédite sur la base d'exemples pertinents facilement récupérés en mémoire et au contraire on peut sous-estimer la fréquence d'un événement si la récupération en mémoire exige un gros effort ou n'intervient pas.

¹⁹ Certains auteurs classent les heuristiques parmi les biais cognitifs (Laroche et Nioche, 1994). D'autres emploient de manière équivalente « biais cognitifs » et « heuristiques » (Ballé, 2001). D'autres encore, considèrent les heuristiques comme fondement des biais (Pham, 1996 ; Tversky et Kahneman, 1974). Nous allons adopter cette dernière perspective selon laquelle les heuristiques sont des « courts circuits mentaux » ou des « modèles mentaux automatiques » qui interviennent à chaque fois lorsque l'information est insuffisante pour accompagner une prise de décision rationnelle. Les biais cognitifs sont observés en tant que conséquences de l'heuristique, car ce sont des comportements de déviation de la rationalité.

En dernier lieu le **processus d'ancrage et d'ajustement** est représentatif du fait que les décideurs font souvent leurs estimations à partir d'une valeur initiale dite valeur d'ancrage, que par la suite ils essaient d'ajuster compte tenu de la particularité de la situation. Hoch (1988) montre que si un décideur doit prédire l'intérêt, l'opinion, le comportement d'un consommateur face à un produit, la prédiction peut être décevante si l'expert prend comme point d'encrage ses propres attitudes et préférences face au produit.

On voit par conséquent que les heuristiques sont une sorte de simplifications de l'information surabondante. Dans l'ensemble, les individus ont tendance à surestimer les informations facilement présentes à l'esprit, mais également celles qui sont particulièrement stéréotypées et ils fondent leur jugement sur la disponibilité de l'information, plutôt que sur des probabilités objectives. Ces courts circuits mentaux ou principes simplificateurs conduisent à des fautes récurrentes de raisonnement appelées « biais cognitifs ».

Un courant très prolifique s'est constitué autour de l'identification et l'interprétation des biais cognitifs. Il est connu sous la dénomination « *Behavioral Decision Theory* » ou théorie de la décision comportementale (Laroche et Nioche, 1994). Dans les deux champs de recherche qui nous intéressent ici, à savoir le marketing et la stratégie - l'étude des biais cognitifs a permis d'arriver à des conclusions notables.

Schwenk (1984) les synthétise en mettant en évidence les biais qui peuvent affecter la décision stratégique à chaque étape du processus décisionnel (Cf. Tableau 5).

Tableau 5 : Biais cognitifs et décision stratégique (Source : Laroche et Nioche, 1994)

Étapes du processus de décision	Origine des biais cognitifs	Effets des biais cognitifs
Formulation des buts et identification du problème	Ancrage : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente	Non perception des indices et d'écarts
	Engagement et escalade : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus	Minimisation des écarts, non révision de la stratégie
	Raisonnement par analogie : le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes	Sur-simplification du problème, stratégie non pertinente
Production d'un éventail de solutions stratégiques	Focalisation sur une solution préférée d'emblée : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère <i>a priori</i> , et ne voit que les inconvénients des autres solutions	Peu de solutions vraiment étudiées, rejet prématuré, évaluation insuffisante de la solution préférée
Évaluation et sélection d'une solution	Fausse représentativité : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas	Mauvaise appréciation des conséquences de la solution
	Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses	Mauvaise appréciation des risques
	Dépréciation des solutions incomplètement décrites	Rejet prématuré de solutions

Ces travaux sont repris pour développer des problématiques très diverses autour de la cognition en stratégie, comme l'innovation organisationnelle (Kessler, 2004), le changement organisationnel (Ginsberg et Abrahamson, 1991), ou encore la théorie sur les groupes concurrentiels perçus (Porac, Thomas et Baden-Fuller, 1989).

En marketing plusieurs travaux évoquent les biais décisionnels dans le comportement du consommateur. À titre d'exemple, Volle (1995) aborde la

problématique du risque perçu en psychologie du consommateur, Moulines (2004) dresse un parallèle entre risque perçu et fidélité à la marque et Ladwein (1995) met en exergue le jugement de typicalité lors de la prise de décision du consommateur.

Les biais cognitifs sont certes une manière d'expliquer les comportements de déviation par rapport au modèle rationnel, mais ils ne se concentrent que sur le point de vue logique de la décision. L'essence même du processus de formulation et de mise en œuvre des décisions est très peu abordée. Dans ce cadre, Laroche et Nioche (1994) suggèrent qu'il est nécessaire d'envisager « *des phénomènes cognitifs d'un ordre plus élevé et reconstituer une description plus synthétique et globale de la substance même de la décision stratégique* ». On admet alors l'existence d'un ensemble de structures mues par une multitude processus cognitifs qui se trouvent en amont de toute action ou toute décision et qu'on appelle représentations mentales.

1.1.2.3. Représentations mentales : point focal de l'approche cognitive de la stratégie

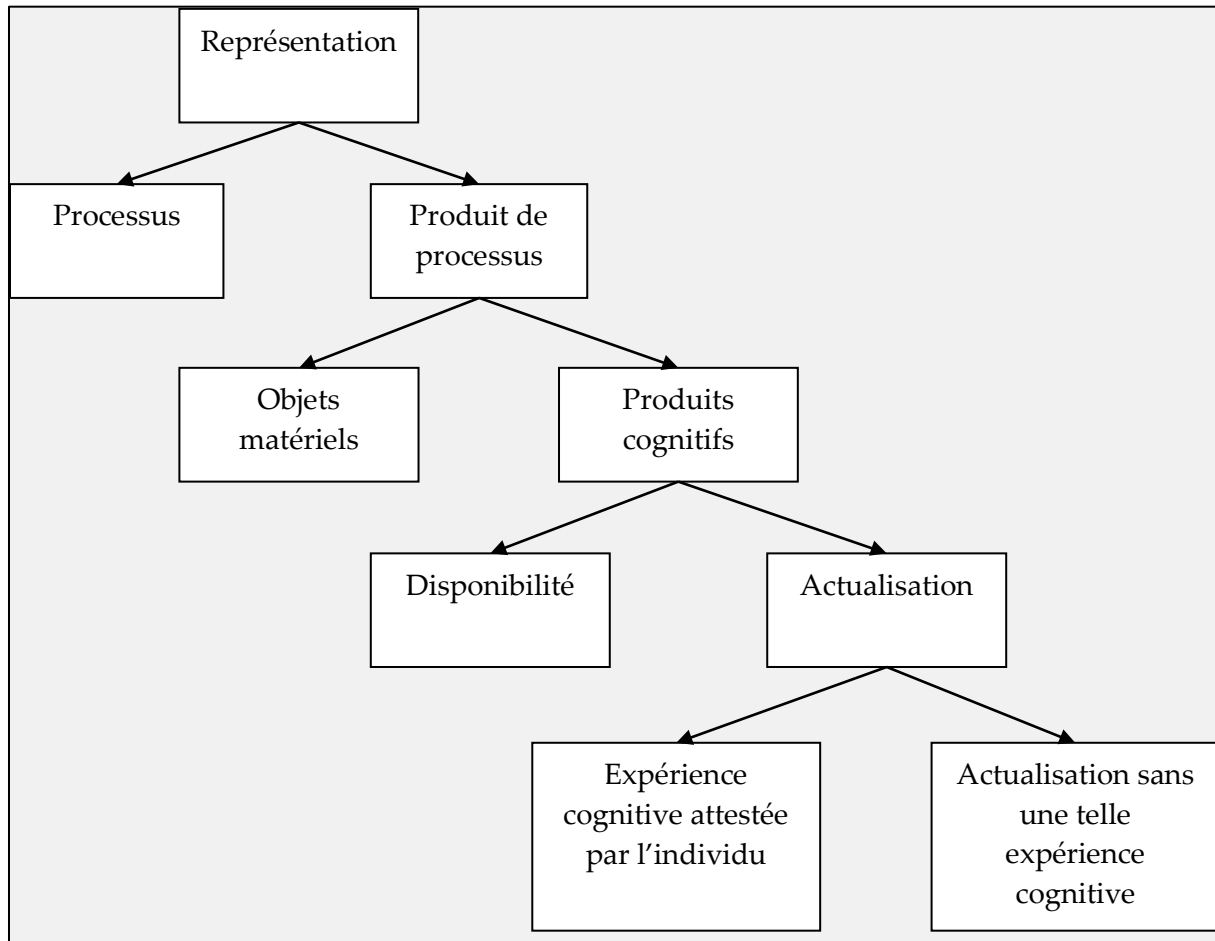
L'approche cognitive que nous privilégions dans cette recherche est caractérisée par son positionnement original en réponse au modèle rationnel. Elle est aussi novatrice car elle admet l'existence de biais cognitifs. Toutefois, son apport principal est celui de considérer que les individus acquièrent et traitent l'information de manière interactive et dynamique, guidés par un ensemble de représentations qu'ils se font de leur environnement. Cette notion de représentation mentale se trouve au cœur de l'approche cognitive de la stratégie.

Au préalable il est admis que tout individu est doté d'un système de connaissances qui lui permet de percevoir le monde externe, de communiquer, de porter des jugements ou de construire des croyances. Ces représentations mentales doivent être considérées comme : « [...] *autant de médiateurs de l'interaction de l'agent cognitif et le monde externe ou interne* [...] » (Gallina, 2006). Ce qui les caractérise en plus est leur dualité. Les représentations peuvent être envisagées comme des structures de connaissances

stabilisées, qui sont stockées dans la mémoire de long terme des individus et qui doivent être activées pour être utilisées. Dans une autre approche elles sont vues : « *comme des constructions circonstancielles faites dans un contexte particulier et à des fins spécifiques, élaborées dans une situation donnée pour faire face aux exigences de la tâche en cours* » (Teulier-Bourguin, 1997).

Ce caractère hétéroclite des représentations est souligné par J-C. Abric (1989) : « *Elles sont à la fois le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle l'individu reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique* ». En tenant compte, notre objectif est d'explicitier les processus fondateurs des représentations mentales et ensuite les différentes formes sous lesquelles elles apparaissent dans le système cognitif de l'individu. Ces deux acceptions distinctes – à la fois processus et produit d'un processus, de la représentation mentale sont représentées schématiquement par Denis (1994) comme suit (Figure 3) :

Figure 3 : La représentation mentale : processus et produits d'un processus
(Source : Denis, 1994)



Par conséquent en psychologie cognitive la notion de représentation désigne tantôt une activité cognitive (un processus), tantôt le produit de cette activité cognitive. Dans son sens premier la représentation est entendue comme un ensemble d'activités de recueil, de codage, d'analyse et de sauvegarde de l'information existante. Elle se prête par ailleurs à un ensemble de règles logiques comme la catégorisation, l'analogie et l'inférence. La représentation mentale peut par exemple être structurée par l'intermédiaire du processus de catégorisation. Ce dernier permet d'agencer la cognition en catégories (Rosch, 1975). Il est donc possible de donner une signification aux nouveaux objets rencontrés et de les interpréter en les assimilant à une classe d'objets connus.

Si l'on examine la représentation sous forme de produit d'un processus, elle peut être soit matérialisée par un objet physique, soit par un objet cognitif qui reste symbolique. Celui-ci est une image « disponible » que les individus gardent dans leur mémoire de long terme et à l'occasion il peut être « actualisé » en fonction d'une information nouvelle. Lorsque l'actualisation du produit cognitif est expérimentée par l'individu, il peut en être pleinement conscient en attestant qu'un événement psychologique s'est produit, mais il peut le faire de manière complètement automatique sans « contenu cognitif consciemment expérimenté » (Denis, 1994).

Cette distinction, entre produit et processus cognitif, n'est toutefois pas suffisante pour caractériser les représentations mentales. Elles sont certes propres à un individu, mais peuvent être envisagées aussi comme un phénomène collectif. Pour illustrer ce passage de la représentation mentale individuelle aux représentations collectives, Durand, Mounoud et Ramanantsoa (1996) dressent une grille d'analyse des différents paradigmes qui composent l'approche cognitive des organisations. Cette grille illustre les trois dimensions des représentations mentales - calculatoire ou computationnelle, émotionnelle et sociale. Trois dimensions qui sont positionnées par rapport à trois paradigmes référents - l'individualisme, l'holisme et l'interactionnisme (Tableau 6).

Tableau 6 : Les différents paradigmes de l'approche cognitive des organisations (Source : Durand, Mounoud et Ramanantsoa, 1996)

La cognition comme...	... computation	... sentiment émotionnel	... influence sociale
Individualisme	cognition managériale	inconscient	cognition sociale
Holisme	cognition organisationnelle	culture	représentations collectives
Interactionnisme	esprit organisationnel	identité	représentations sociales

Ces différentes manières d'aborder la cognition montrent bien la multiplicité des approches, mais en même temps deux orientations antinomiques qui permettent d'explicitier les représentations. La première insiste sur le caractère individuel des représentations mentales et a pour but d'identifier les spécificités individuelles dans la manière de construire une représentation.

Par opposition les représentations peuvent être considérées comme un construit social. Issue des travaux de Moscovici (1984) en psychologie sociale, la notion de représentation sociale signifie qu'au-delà des spécificités individuelles, les représentations comportent un noyau commun de connaissances. Selon Jodelet (2003) l'existence d'une relation entre représentations et pratiques sociales est indubitable et « *les représentations sociales constituent une forme de connaissance élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* ». Les représentations sociales se caractérisent par le fait qu'elles sont constituées d'éléments et que ces éléments ont une organisation particulière, une structure. Cette structure comporte deux composantes. Un système stable, résistant et consensuel appelé le noyau central et un système périphérique mouvant et souple. Le noyau central est « *le contenu actif servant à diriger la conduite et à donner du sens aux événements* » (Abric, 2003). Il assure une fonction organisatrice (il organise et structure la représentation) et une fonction génératrice de sens (il donne une signification et une cohérence à la représentation et à ses éléments constitutifs). Agencés autour de ces éléments centraux, on retrouve les éléments périphériques qui « [...] *comprennent des informations retenues, sélectionnées et interprétées, des jugements formulés à propos de l'objet et de son environnement, des stéréotypes et des croyances [...] ils constituent [...] l'interface entre le noyau central et la situation concrète dans laquelle s'élabore ou fonctionne la représentation.* » (Abric, 2003). La théorie du noyau central développée par Abric (1994) est largement plébiscitée par les auteurs, car elle permet d'explicitier le rôle de l'organisation ou plus largement de la société dans la construction des représentations.

Qu'elles soient individuelles, collectives ou sociales, l'étude des représentations mentales a largement contribué à approfondir la connaissance des activités cognitives

des individus. Cette étude s'est faite cependant de manière indirecte en observant les comportements ou en analysant le discours. Plusieurs outils, modèles et techniques ont été proposés pour rendre compte de l'existence de ces entités cognitives et conjecturer sur les comportements et les prises de décisions qui en découlent.

1.1.3. L'approche cognitive de la stratégie : outils d'analyse

On ne peut tirer profit de la mise en évidence des représentations mentales des décideurs, que si l'on trouve des moyens de les atteindre, les saisir et les décrire pour pouvoir les analyser. Par quel intermédiaire les décideurs fournissent-ils des indices sur leurs représentations mentales ? On peut sans conteste affirmer que le discours est la première source d'information sur la manière dont sont structurées les représentations cognitives. Un ensemble d'autres ressources de données, comme l'observation des comportements, les études d'archives et les méthodes expérimentales permettent aussi d'explorer les représentations. Progressivement, autour de toutes ces sources d'information, un ensemble de méthodes et d'outils d'analyse et de captation de l'information, très diverses se sont développées. Ils permettent de mettre en évidence en même temps l'architecture des représentations (agencements de concepts et les relations qui les caractérisent) et les processus cognitifs de fonctionnement de ces représentations (la manière de construire, manipuler et utiliser ces concepts dans le processus de décision stratégique) (Swan, 1997).

Avant d'entamer la revue de quelques-unes des techniques d'observation des représentations les plus fréquemment utilisées en management stratégique, il faut noter les limites de cette démarche. Toute la difficulté d'extraction des représentations vient du fait que le chercheur doit construire une image de « la représentation » mentale du décideur. Alors on engage non seulement l'efficacité de la technique utilisée, mais aussi la subjectivité du chercheur, les représentations des individus étant par nature inaccessibles directement. Une altération intervient lors du passage de la représentation

du décideur vers sa construction, élaborée par le chercheur à partir des énoncés discursifs. Le second niveau de difficulté advient lors du passage de l'image que le chercheur se fait de la représentation mentale du manager vers une description graphique (Verstraete, 1996).

Compte tenu de cette remarque préalable, nous allons mettre en perspective dans les paragraphes suivants quelques-uns des outils principaux qui ont permis de formaliser les construits cognitifs des décideurs.

Le premier instrument qui mérite d'être abordé est la cartographie cognitive. Elle permet de schématiser la pensée individuelle ou collective sous forme graphique. Le concept présenté par Axelrod (1976) pour le domaine de l'évaluation des politiques publiques est assez ancien, mais reste relativement méconnu en management stratégique jusqu'aux années 1990, quand il connaît un développement très large (Eden, Ackermann et Cropper, 1992 ; Fiol et Huff, 1992 ; Cossette et Audet, 1992).

Cossette et Audet (2003) décrivent la carte cognitive comme étant : « *la représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier.* » Laroche et Nioche (1994) considèrent qu'elle consiste à représenter les processus de pensée des décideurs comme orientés par des agencements d'items liés entre eux par des relations. Les items sont les catégories dans lesquelles l'individu raisonne, des éléments de la réalité tels qu'il se les représente. Les relations entre les items sont les "chemins" qu'emprunte le raisonnement ("est un exemple de ", "est une cause de", "est différent de ", etc.). Swan (1997) estime qu'elle est une représentation mentale interne de concepts et des relations entre ces concepts, que l'individu utilise afin de comprendre l'environnement. Mais il ajoute, qu'elle est construite et codifiée comme un résultat de l'interaction entre le décideur et son environnement. Klayman et Schoemaker (1993) décrivent la carte cognitive, comme un schéma exprimant les croyances des individus concernant des variables cruciales, ainsi que la façon dont ces variables vont interagir. Schwenk (1995) considère que ces cartes sont un moyen de voir de manière imagée et simple comment les dirigeants abordent la

décision stratégique, les conditions concurrentielles et l'environnement auquel ils doivent faire face.

Plus généralement la cartographie cognitive est un ensemble de techniques, qui sont utilisées pour identifier les croyances subjectives des individus et pour les codifier de manière visible (Fiol et Huff, 1992). Usuellement les énoncés ou le discours des décideurs sont analysés sans rien soustraire de la subjectivité propre à chacun. Ensuite les concepts et les relations entre eux sont décrits. Plusieurs techniques d'extraction des concepts mentaux et de cartographie existent et sont classifiées de manière différente par les différents chercheurs.

Schwenk (1995)²⁰, en reprenant les travaux de Huff (1990), suggère cinq techniques générales de représentation de la cognition du décideur. La première démarche consiste à examiner par l'analyse de documents écrits la fréquence d'utilisation des mots, qui va fournir un indicateur de l'importance des concepts associés à ces mots dans l'esprit du dirigeant. Il faut ensuite établir des relations hiérarchiques entre différentes catégories de notions, avant, grâce à des questionnaires d'établir des relations de causalité entre les concepts. Un recours à des procédures propres à la rhétorique, la philosophie et la communication est dès lors demandée, afin d'extraire une structure pour les arguments que le dirigeant utilise lors de son discours. En dernier lieu par l'analyse du langage du décideur, il faut chercher les notions et les concepts sous-jacents, non directement exprimés.

Le résultat de toutes ces techniques exécutées dans l'ordre décrit ci-dessus et qui

²⁰ Swan (1997) élargit ce répertoire de techniques de cartographie cognitive, en les ramenant à huit, sachant qu'il reprend certaines des précédemment citées : (1) Analyses de contenu du discours produit par les dirigeants, qui révèle des concepts et des thèmes clés ; (2) Utilisation des grilles de données et une analyse factorielle afin d'identifier les dimensions principales qu'un individu va privilégier à travers les notions utilisées dans la résolution des problèmes ; (3) Codages systématiques de relations causales basées sur une analyse de documents ; (4) Techniques matricielles d'étude des relations causales entre concepts clés ; (5) Utilisation d'outils informatiques afin de construire des modèles de signification des concepts et des relations causales ; (6) Interviews dans lesquels les décideurs s'interrogent eux-mêmes sur l'ordre d'exposition des concepts et relations (Self-Q technique, cf. *infra* p. 128 et n. 21) ; (7) Technique de cartographie des arguments que le dirigeant va mettre en avant lors de la prise de décision ; (8) Analyse des sens cachés et des croyances inexprimées dans les textes produits par les décideurs.

permettent d'élucider les cartes cognitives des décideurs est décisif non seulement par le fait qu'il autorise la mise en perspective de ces cartes dans un contexte individuel, mais aussi par la possibilité de les envisager au niveau collectif. Le passage d'un niveau individuel de représentation à un niveau collectif engendre un certain nombre de difficultés. Lorsqu'il s'agit d'une agrégation d'un petit nombre de cartes cognitives composées de peu de concepts la tâche est plus facilement réalisable comparativement à la construction d'une carte collective à partir de cartes individuelles complexes et nombreuses. Certes, les cartes collectives permettent de rendre compte des conceptions partagées des individus au sein d'une organisation, mais elles entraînent une perte d'information lors du passage de l'individuel au collectif. Le degré d'agrégation peut être tel qu'on ne puisse plus identifier le « propriétaire d'un argument » et donc les différents points de vue, qui peuvent être pourtant intéressants dans l'analyse des représentations.

Pour systématiser la démarche d'établissement des cartes cognitives collectives Allard-Poesi (1996) distingue deux grands types de méthodes : les méthodes d'agrégation et les méthodes globales.

Une revue et évaluation des démarches de construction des cartes cognitives agrégées est proposée par Damart (2006). La méthode d'agrégation consiste à faire une « addition » de cartes individuelles des membres d'une organisation. Différents principes d'agrégation ont été proposés dans la littérature. Langfield-Smith (1992) présente une approche de la construction de cartes collectives en deux étapes. Une première session de travail individuelle vise à mettre en avant une liste de concepts, à travers la technique Self-Q²¹, qu'on relie de façon causale. Une deuxième étape nécessite de travailler en sessions collectives pour arriver à une liste de construits ou thèmes consensuels partagés par l'ensemble du groupe. Tegarden et Sheetz (2003) insistent bien

²¹ La méthode Self-Q est développée par Bougon (1983) dans le cadre de la construction de cartes cognitives. Elle propose à l'interviewé de se poser des questions à haute voix portant sur un « *territoire social* », l'entreprise dans laquelle il travaille par exemple, afin d'explicitier l'ensemble de concepts importants pour lui et leurs conséquences. Une deuxième étape consiste pour le participant de se prononcer sur l'existence d'un lien direct unissant chacun des construits préalablement déterminés comme s'il s'agissait de questions fermées (Cossette, 2004).

sur la difficulté d'intégrer les cartes individuelles en une seule collective et proposent une technique qui consiste à éliminer ces problèmes de rapprochement sur la base d'une négociation entre les participants, pour déterminer les représentations mentales partagées par tous. Une troisième approche est axée sur « la comparaison » des cartes et donc des différents points de vue, afin de faire émerger un modèle de représentation collectif. Les chercheurs mettent en place des outils de calcul du ratio de distance entre cartes cognitives (Langfield-Smith et Wirth, 1992), pour identifier certains décideurs aux représentations similaires.

Les méthodes globales permettent d'établir une carte collective directement à partir de sources de données différentes et qui proviennent de l'organisation dans son ensemble (Allard-Poesi, 1996). À la différence des méthodes d'agrégation, fondées sur la fusion ou la superposition de cartes individuelles, les méthodes globales se fondent sur une approche sensiblement différente en considérant l'ensemble des membres d'un groupe comme un individu unique. Proposée par Bougon (1992), cette approche donne lieu à l'établissement de ce qu'il appelle les « congregate maps » ou « cartes d'éléments d'union » par opposition avec les « aggregate maps ». Le chercheur considère que même si chaque individu a ses propres représentations, au sein d'une organisation il existe une structure collective dynamique partagée appelée « système social intégré ». La carte globale de ce système social est une structure dynamique et continuellement modifiée car elle reflète les changements d'identité et de stratégie de ce système. Selon Allard-Poesi (1996) un autre instrument, le diagramme d'influence, peut être rattaché à ces méthodes globales. Le diagramme d'influence est la représentation que se fait le chercheur de facteurs variés concernant la stratégie organisationnelle dans son ensemble ou un domaine organisationnel particulier.

Toutes ces approches graphiques ont montré leur pertinence et se sont rependues dans beaucoup de disciplines en gestion. Toutefois, leur succès dans l'accompagnement de la décision stratégique reste le plus notoire. Parallèlement à ce développement rapide des cartes cognitives, dans le domaine de la stratégie on voit l'écllosion d'autres

techniques cognitives comme les grilles-répertoires²². Cet outil est utilisé aussi pour formaliser les représentations des décideurs à travers des « construits » dont la mise en évidence est fondée sur la « *Personal Constructs Theory* » de Kelly (1955). Cette théorie propose une méthode pour comprendre et interpréter les émotions des individus à travers leur discours et des interviews approfondis. Kelly (1955) considère que les décideurs agissent comme des scientifiques qui créent leurs propres hypothèses, utilisées pour interpréter et prédire les événements. Chaque décideur édifie de cette manière un système de construits, par l'intermédiaire desquels il donne un sens à son environnement. Ces construits sont par nature bipolaires. Prenons l'exemple d'un responsable marketing. Sa décision d'engagement sur un marché va s'exprimer sous la forme : « entrer sur le marché » - « ne pas entrer sur le marché ». Le construit n'est pas une classe d'objets, mais « *un axe dichotomique de référence* » (Girard, 2006). La compréhension du monde est filtrée sur la base de distinctions entre construits. Les grilles-répertoires, initialement développées pour la psychanalyse et depuis utilisées en gestions des ressources humaines, marketing ou encore management stratégique, sont des outils qui permettent d'explicitier ces construits bipolaires (Honey, 1979). La grille-répertoire peut être autant une technique d'entretien, qu'intervenir en tant qu'outil de traitement des entretiens. Concrètement elle est sous forme matricielle et comporte en ligne tous les construits identifiés et en colonne chaque cas étudié (ou élément du type : manager, consommateur, entreprise, etc...) dans lequel ces construits ont été mis en évidence. Chaque construit oppose deux pôles et représente une évaluation du cas (ou de l'élément) selon une échelle graduelle. Si on reprend l'exemple précédent, entre les deux pôles opposés du construit « engagement sur un nouveau marché », on peut avoir une échelle graduelle qui inclut outre les deux décisions extrêmes, des décisions intermédiaires du type : « s'engager sur un segment du marché », « s'engager sur plusieurs segments du marché », etc. Pour ce construit bipolaire, on pourra alors plus facilement expliciter toute la diversité des représentations mentales qu'auront les

²² Selon Eden (2004) la cartographie cognitive et les grilles-répertoires sont fondées sur le même cadre théorique - la « *Personal Constructs Theory* » de Kelly (1955). Cette hypothèse n'est pourtant pas partagée par tous, car Girard (2006) considère par exemple ces deux outils comme deux alternatives possibles dans l'étude des représentations.

décideurs dans une entreprise et qui représentent par conséquent les différents cas étudiés. Cette technique de Kelly a été largement utilisée dans de nombreux domaines où il est nécessaire d'explicitier les connaissances des décideurs. Par exemple Honey (1979) extrait un ensemble de construits qui permettent de faire l'archétype du manager efficace par rapport à celui qui ne l'est pas. En marketing Marsden et Littler (2000) utilisent cet outil pour clarifier les décisions des consommateurs et leurs comportements d'achat face à des produits à forte valeur ajoutée, comme les voitures, le vin et les services financiers.

Plusieurs autres techniques de recueil des représentations mentales, relativement moins fréquentes que celles citées précédemment, sont développées dans les travaux en sciences de gestion.

Kirchler et De Rosa (1998) exposent par exemple une méthode projective de mise en évidence des représentations mentales de la publicité, basée sur des réseaux d'associations. En psycho-sociologie et particulièrement lorsqu'il s'agit d'étudier les représentations sociales, il est considéré que cette méthode d'associations libres est une technique projective pour l'extraction des connaissances, car elle permet de saisir des aspects latents et évaluatifs des représentations. La méthode consiste à présenter des notions ou des objets aux décideurs et de recueillir immédiatement les associations libres que ces les participants évoquent. L'ensemble des associations est enregistré grâce à un protocole de recueil, elles sont classées en fonction de leur aspect positif, négatif ou neutre. On peut établir sur cette base la distribution des associations et les connections qui les lient. Kirchler et De Rosa (1998) démontrent l'utilité du réseau d'associations dans la recherche sur l'efficacité publicitaire, non seulement en recueillant les représentations mentales face à un stimulus publicitaire, mais aussi en saisissant les aspects émotionnels des messages.

Une autre méthode originale pour approcher les représentations est la méthode des scénarios (Lavorata, Nillès et Pontier, 2005). Les scénarios sont une variante des techniques projectives, évoquées précédemment, et sont définis « *comme un ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent*

de passer de la situation d'origine à la situation future »²³. À la différence des questionnaires plus abstraits, les scénarios permettent de confronter le décideur à une situation concrète dans laquelle il peut se projeter et exprimer son point de vue, ainsi que les facteurs qu'il juge les plus importants dans la prise de décision. Cette méthode a été privilégiée par Huvé-Nabec (2002) lorsqu'il s'agissait d'étudier les évolutions des représentations de la marque et de l'enseigne dans l'esprit du consommateur, lors de la formation d'un nouveau couple marque-enseigne.

Beaucoup d'autres modèles expérimentaux ont été mis au point en psychologie cognitive, et commencent à être appliquées en sciences de gestion. La chronométrie mentale part du principe que le fonctionnement mental repose sur une dimension temporelle désignée comme « le temps de réponse ». L'analyse objective du temps de réponse lors d'une expérimentation permet de révéler les caractéristiques du fonctionnement cognitif du décideur. On peut aussi grâce à l'imagerie mentale, observer l'activité cérébrale du sujet étudié. L'analyse est alors basée sur des données neurobiologiques purement objectives, qui permettent d'explorer et d'analyser les représentations mentales de manière très approfondie (Gallina, 2006).

Tous ces outils sont autant de façons différentes d'approcher les représentations mentales des décideurs. Elles satisfont dans l'ensemble l'objectif majeur qui est d'éliciter les modèles mentaux, mais chacune de ces techniques comporte des limites. On peut retrouver dans quelques travaux en management des approches comparatives assez détaillées des différentes techniques (Brown, 1992 ; Girard, 2006). Cependant, quelle que soit la démarche choisie, les résultats sont largement dépendants du dispositif de collecte et de formalisation des données, ainsi que de la maîtrise de l'outil mobilisé, sans oublier le prisme à travers lequel les exprime le chercheur.

Cet aperçu général sur les fondements de l'approche cognitive de la stratégie d'une part et sur les outils qui permettent de recueillir les représentations mentales des décideurs de l'autre, témoigne des perspectives potentielles d'une telle approche.

²³ Définition par Bluet et Zemor (1970) dans Lavorata, Nillès et Pontier (2005)

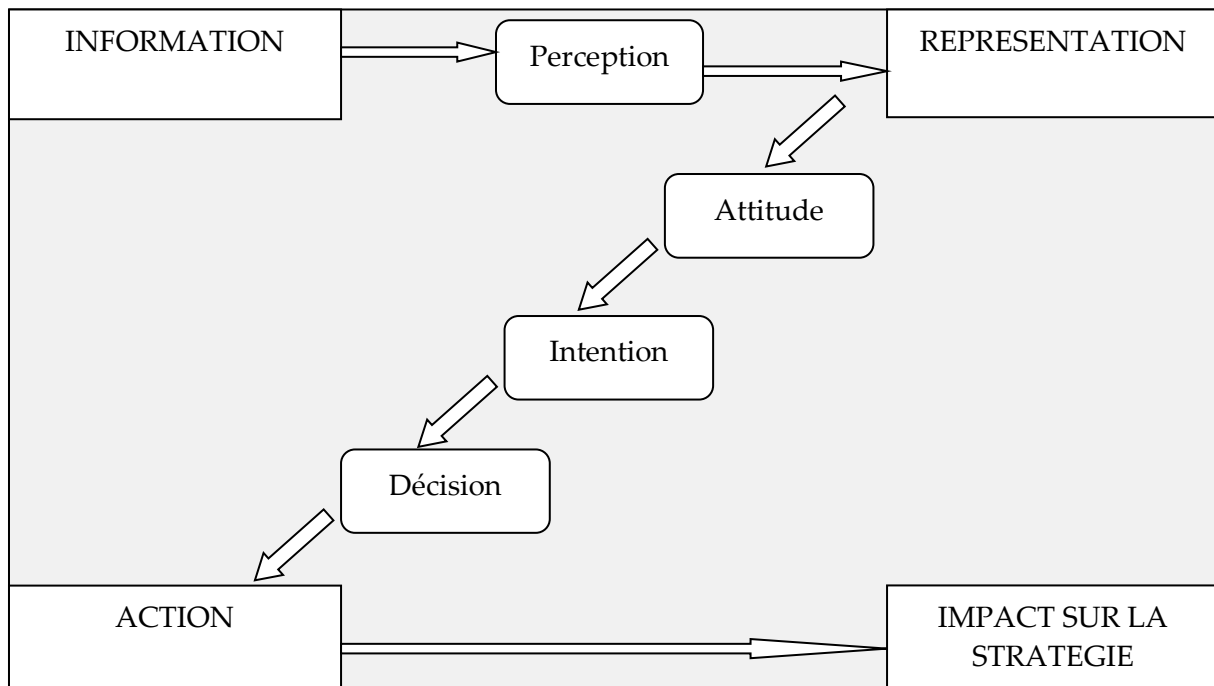
Laroche et Nioche (2006) soulignent que l'approche cognitive mène à un renouvellement de la réflexion sur la stratégie et constitue de ce fait un ambitieux programme de recherche. Cette approche que nous privilégions pour notre objet de recherche axé sur le lien entre marketing et stratégie dans l'entreprise, se justifie pleinement, car elle est susceptible d'apporter de nouvelles réponses aux questions soulevées par la conceptualisation de l'interface entre les deux fonctions.

1.2. L'approche cognitive : une méthode en adéquation avec l'objet de recherche

Les arguments en faveur de l'étude du lien marketing – stratégie à travers les représentations managériales sont multiples. Ils sont visibles lorsqu'on examine attentivement les propriétés et les qualités intrinsèques des représentations en tant que système de connaissances et de concepts reliés. La pertinence de cette approche est d'autant plus importante si l'on évoque des questions liées à l'action et à la stratégie. Mais elle est visible aussi lorsqu'on retrace de plus près le processus de décision managériale et les choix comportementaux. Dès lors que le décideur rencontre des *stimuli* (informations) qu'il identifie comme potentiellement importants pour le bon fonctionnement de l'entreprise (perception), il les interprète en fonction de ses représentations mentales (cognition), puis les évalue favorablement ou défavorablement (attitudes) et adopte une prédisposition pour y répondre (intentions) qui le conduira à s'engager ou non (décision) par son comportement (action) pour répondre à ses besoins et ainsi influencer le cours de l'entreprise et par extension sa stratégie (Gallen, 2005).

Les arguments qu'on expose en faveur de cette approche cognitive du lien marketing - stratégie s'inscrivent dans les itérations suivantes (cf. Figure 4) :

Figure 4 : Le rôle des représentations dans le comportement managérial



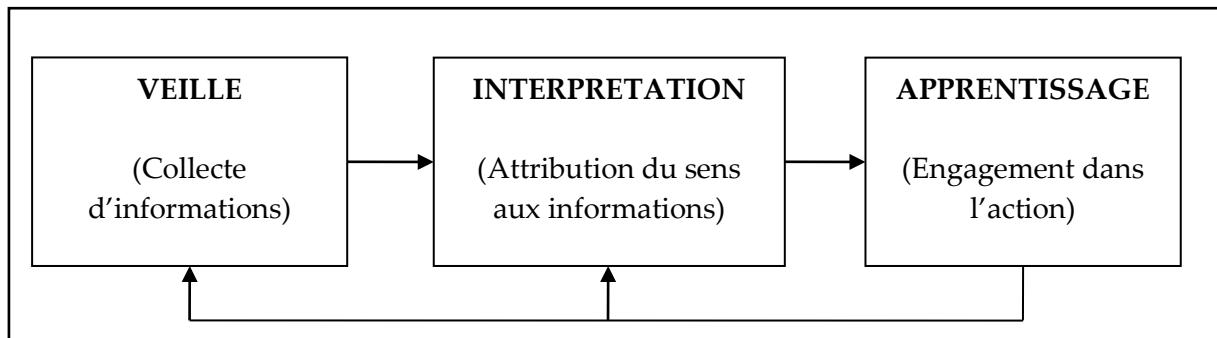
1.2.1. Les représentations mentales au service de l'information

Les décideurs diffèrent dans leur manière de chercher et de traiter les informations. Une façon de pénétrer et de comprendre ces différences individuelles est l'étude de leurs représentations mentales. Dans l'entreprise la gestion de l'information revêt un caractère stratégique. Les étapes de sélection, traitement et dissémination de l'information environnementale ou interne à l'entreprise relèvent d'une démarche globale que la firme se doit de rendre efficace et performante. Selon Trinquecoste (2006) l'information relative aux consommateurs, aux concurrents ou encore à la technologie que l'entreprise accumule est incontestablement un facteur de survie et plus encore une source d'avantage concurrentiel. En même temps, cette exigence de performance dans la collecte et l'exploitation de l'information soulève des difficultés liées à plusieurs facteurs exogènes ou endogènes comme la quantité et la qualité des informations à traiter, les processus interprétatifs à mettre en œuvre ou encore les processus de construction de sens. Dans ce cadre l'évidence d'un rapprochement entre l'information collectée,

transmise et comprise et le système de représentations organisationnelles s'impose (Trinquecoste, 2006). Les chercheurs en management ont développé un certain nombre de cadres théoriques permettant de juxtaposer ces différentes considérations. L'entendement sur l'existence d'un lien étroit entre représentations cognitives et processus de traitement de l'information dans les organisations est largement partagé.

Dans une approche holistique Daft et Weick (1984) définissent les organisations comme des systèmes sociaux ouverts, qui traitent l'information provenant de l'environnement à travers des processus d'interprétation très élaborés. Ils considèrent que les organisations sont parmi les systèmes les plus complexes car elles peuvent être de taille démesurée, fragmentées et multidimensionnelles. Ce qui les caractérise dans leur capacité à interagir avec l'environnement, ce sont incontestablement ces processus d'interprétation, qui sont une sorte de récepteurs d'information externe. Les managers sont entièrement submergés dans une vaste quantité d'informations, et tentent de manière active de donner un sens à ces informations. L'interprétation est le processus de traduction de ces événements qui consiste à développer des modèles ou des représentations mentales permettant la compréhension et la création de sens. Dans cette perspective l'interprétation de l'information donne un sens à des données disparates et complexes. On observe un passage de l'information à la connaissance et ensuite la transformation de la connaissance en action grâce à ces processus cognitifs d'interprétation. Daft et Weick (1984) proposent un cadre théorique à ces processus en les synthétisant en trois principales étapes : la veille, l'interprétation et l'action (cf. Figure 5).

Figure 5 : Relation entre veille, interprétation et action organisationnelle (Source : Daft et Weick, 1984)



Un autre cadre théorique évoquant les processus de traitement de l'information externe par les managers aborde les styles cognitifs individuels. Hypothèse est faite que certains décideurs sont semblables dans leur manière cognitive de traiter l'information et de résoudre les problèmes (Getz, 1994). Sur sa base on peut développer une classification des différentes catégories de décideurs selon leur manière d'appréhender l'information, donc leur style cognitif. Le concept de style cognitif est défini comme un trait personnel, une manière d'accomplir une activité cognitive. Même si plusieurs classifications des styles cognitifs ont marqué la littérature en psychologie cognitive, celle qui connaît le plus de développement théoriques est la classification de Carl Jung (1971). Jung (1971) identifie quatre dimensions différentes d'acquisition et de traitement de l'information environnementale qui permettent de catégoriser les décideurs. Ces dimensions organisées comme suit – Extraversion - Introversion, Jugement - Perception, Sensation - Intuition, Pensée – Sentiment, sont relatives à la façon dont les individus interprètent les informations, mais aussi à la manière dont ils interagissent avec le monde qui les entoure. En s'en inspirant White, Varadarajan et Dacin (2003) démontrent l'importance des styles cognitifs en tant que facteurs déterminants la manière dont les marketing-managers vont interpréter les informations en provenance du marché.

L'approche cognitive est favorisée aussi dans les travaux de Bourgeois et Eisenhardt (1988) où il s'agit d'appréhender la manière dont les décideurs utilisent l'information externe dans des environnements changeants et complexes. Nous pouvons

citer aussi l'originalité des recherches de Sparrow (1999), qui étudie les risques que comporte une surcharge d'information dans la structuration des modèles mentaux.

Cette série de considérations sur l'importance de l'information dans les organisations nous amène au constat que les représentations mentales des décideurs sont un élément central à étudier, car toutes les informations externes ou internes passent par leur prisme avant de se transformer à travers les processus d'interprétation en décision et en action. L'approche cognitive trouve une première justification très probante dans le rôle crucial de médiateur joué par les modèles mentaux. La mise en correspondance entre l'information et les représentations mentales permet de dégager un certain nombre de finalités ou de fonctions inhérents aux représentations cognitives. L'étude des représentations cognitives rend accessibles des informations qui ne le sont pas dans des conditions normales ou « naturelles » de perception (Peraya, 2006).

La première fonction des représentations mentales est la conservation de l'information. Celle-ci est par nature appelée à se dégrader ou à se détériorer de manière à ce que l'accès y est progressivement rendu difficile. Il en résulte une impossibilité pour les décideurs de la reconstituer. La représentation, qu'elle soit disponible en mémoire ou qu'elle soit matérialisée sur un support externe sert alors à retrouver des informations qui sont nécessaires aux individus pour faire face aux différents contextes décisionnels. Il faut également insister sur le fait que les décideurs peuvent conserver en mémoire non seulement les concepts clefs, mais aussi les relations qui les relient. Cette conservation de l'information peut être consciente, auquel cas elle est immédiatement disponible et accessible en mémoire. Sa présence en mémoire peut être aussi inconsciente. Dans ce second cas de figure, elle est gardée dans la mémoire de long terme des individus et lorsque le contexte l'exige ou qu'un événement particulier survient, elle ressort pour faire face aux besoins en cours. L'étude des représentations mentales représente un intérêt significatif en sciences de gestion car leur vocation est de servir pour le stockage des informations. Elles offrent un terrain d'investigation très riche et une source de données inestimable.

Outre la conservation de l'information, les représentations mentales permettent

de l'expliciter. Selon Michel Denis (1994) les représentations assurent : « *l'explicitation d'informations actuelles, mais non directement accessibles* ». Ici, la distinction entre la représentation mentale du décideur et sa représentation graphique est nécessaire, car cette dernière permet d'exprimer sous forme symbolique, réduite et abstraite mais néanmoins explicite, ce qui est sous-jacent dans l'esprit du décideur. La représentation sous forme de schéma donne la possibilité de formuler clairement certaines caractéristiques spécifiques de l'objet représenté, mais aussi de créer des relations fonctionnelles entre les différents éléments.

Tout aussi important que la conservation et l'explicitation, la représentation est un moyen de systématiser un corpus de connaissances. La fonction de systématisation consiste à organiser, à agencer en un ensemble cohérent et selon un ordre bien défini l'ensemble des éléments cognitifs et les relations qu'ils entretiennent. A ce titre les représentations constituent un instrument de description et de connaissance du réel. L'entreprise apparaît comme un stock de connaissances, ou comme une multitude de représentations symboliques qui sont censées exprimer les modèles mentaux des différents acteurs. Alors par l'intermédiaire de l'observation des comportements ou de l'analyse des discours dans une firme systématisés à travers des approches graphiques, des grilles-répertoires ou du codage, nous pouvons sonder les représentations cognitives et la manière dont elles sont structurées.

Les deux dernières propriétés des représentations sont « la signalisation » et « la transformation ». Les représentations mentales servent d'instrument de « signalisation » qui permet aux décideurs de partager leurs cadres de référence pour communiquer et transmettre leurs idées. Chaque décideur possède ses propres modèles mentaux sur les problématiques qu'il est amené à résoudre. Ces modèles lui offrent l'occasion de transmettre, à tout individu qui partage un langage similaire, une information porteuse de sens. La dernière fonction des représentations mentales est la transformation. Sous l'influence de toute nouvelle information, les décideurs s'engagent dans un processus de codage, qui implique la transformation totale ou partielle du modèle mental.

Nous en concluons que les représentations mentales servent à conserver, à

communiquer et à transformer une information plus ou moins abstraite. Toutes ces fonctions ont un rôle à jouer et dressent autant d'arguments en faveur de l'étude de la cognition. Il est cependant nécessaire d'insister davantage sur une autre caractéristique des représentations mentales – celle de servir comme instrument de pilotage, d'orientation et de régulation des actions et des décisions individuelles.

1.2.2. Les représentations mentales - un préalable à l'action

La deuxième phase de notre argumentation en faveur de l'approche cognitive, nous amène à approfondir l'analyse autour des trois parallèles théoriques faisant intervenir les représentations mentales, à savoir cognition et action, cognition et planification, cognition et décision.

Plus haut nous avons précisé le statut particulier des représentations mentales comme outil de stockage des informations. Pourtant, cette conservation n'a de sens que dans la perspective d'être utilisée lors de l'exécution des futures conduites du décideur (Denis, 1994). Alors selon l'hypothèse centrale autour de laquelle nous allons développer notre cadre théorique, nous allons admettre que toute action individuelle est guidée par une activité mentale. Les structures cognitives sont définies comme des supports dans lesquels s'initient les actions et les décisions.

Cette acception valable au niveau individuel peut être étendue aussi à l'organisation. Toute action organisationnelle est contrainte par l'existence d'une structure cognitive centrale placée à son sommet. Dans une entreprise, les représentations ne sont pas neutres, elles conduisent à transformer la réalité. Par conséquent l'intérêt de l'approche cognitive réside dans le fait de considérer l'ensemble des modèles mentaux collectifs au-delà de l'univers cognitif individuel de chacun.

Cette vision classique de l'approche cognitive sous la forme - Problème => Représentation => Action, doit cependant être nuancée. Selon Verstraete (1996) :

« Reconnaître aux individus la possibilité d'agir sur le système dont ils font partie [...] incite à scruter l'univers cognitif des acteurs, car les représentations qu'ils se font du système influencent leurs actions, qui en retour, dans leur déroulement fournissent des repères perceptifs. » *A contrario* on peut également postuler, comme le font Weick et Roberts (1993) et Weick (1995), une relation inverse entre cognition et action, c'est-à-dire considérer que la cognition est guidée par l'action. On aboutit donc à la conclusion logique que les liens entre cognition et action ne sont ni séquentiels, ni à causalité univoque, mais beaucoup plus complexes (Laroche et Nioche, 1994). Certes, les représentations peuvent précéder l'action, mais rien ne nous autorise à écarter le lien de causalité inverse, c'est-à-dire le fait que la cognition peut être aussi le produit de l'action. *A priori* le sens de causalité entre pensée et action peut sembler équivoque, mais la compréhension des actions stratégiques en tant qu'ensemble coordonné est en mesure d'apparaître seulement *a posteriori*.

Rodhain (2003) résume trois voies qu'on peut adopter pour arriver à modéliser les liens entre cognition et action :

- (1) Cognition ' Action. Ce sens de la causalité implique que les actions de l'individu s'expliquent par les théories cognitives qu'il utilise. Ce mode de pensée dominant en psychologie cognitive est justifié par un certain nombre de recherches où l'analyse et le traitement de l'information s'avèrent effectivement précéder et déterminer l'action. Barr, Stimpert et Huff (1992) démontrent par exemple que les modèles mentaux des managers, sont les meilleurs prédicateurs, qui permettent de déceler les changements organisationnels.
- (2) Cognition • Action. Ce schéma de causalité inversé suppose que les théories cognitives soient construites, ou tout du moins transformées, par l'individu après l'action. Cette interprétation du sens de la causalité intervient dans le modèle de dissonance cognitive proposé par Festinger (1968). Selon lui l'individu se trouve en dissonance lorsque ses actes et sa cognition sont antagoniques ou incompatibles. Il éprouve un état de tension désagréable

appelé l'état de dissonance cognitive qui le conduit à modifier ses idées pour restaurer un équilibre cognitif.

- (3) Cognition ” Action. On peut défendre, à l'instar de Laroche et Nioche (1994) une troisième approche, qui considère que le lien qui unit action et pensée complexe ne peut se réduire à une causalité simple, car le problème est bien trop complexe.

Nous choisissons plutôt à privilégier cette dernière acception, car précisément la complexité des relations entre action et cognition rend toute étude sur le sujet riche et dotée de sens. C'est un des arguments en faveur de l'approche cognitive. Plus précisément sur la problématique qui nous retient - l'interface entre marketing et stratégie dans l'entreprise, on ne peut exclure ce double mouvement. Le lien réellement existant entre les deux fonctions peut être certes façonné par les représentations que les managers se font *a priori*. Cependant *a posteriori* les schémas mentaux qui portent sur la manière dont se juxtaposent marketing et stratégie vont nécessairement se trouver transformés par l'action stratégique. Donc dans ce dernier cas, il faut se demander dans quelle mesure l'action et la place concrète accordée à chacune des fonctions organisationnelles affecteront-elles les représentations que se font les managers du lien marketing – stratégie ? La voie de recherche sur ces relations complexes entre action et cognition reste ouverte.

Même si le fait d'explicitier les représentations, qu'elles soient préalables ou résultantes de l'action, constitue un défi pour la recherche, leur étude comporte des intérêts à bien d'autres égards. L'approche cognitive permet de déboucher à des outils très concrets permettant de clarifier l'action et de servir d'aide à la décision. Tous les instruments développés dans le but d'explicitier les modèles mentaux – cartes cognitives, cartes causales, grilles-répertoires, etc., clarifient le chemin par lequel un individu trouve une solution aux problèmes auxquels il est confronté.

Les travaux de Colin Eden et ses collaborateurs (1992, 2004), qui portent sur les cartes cognitives, inscrivent bien cet outil dans une perspective d'aide à la décision.

Comme Eden (1992), on peut sans conteste affirmer que les cartes cognitives peuvent accompagner le processus de prise de décision, de résolution de problèmes et de négociation entre les parties prenantes dans l'organisation. Elles ont encore de nombreux atouts dans le domaine de la recherche en management car elles vont au-delà de l'analyse des données habituelle. Elles peuvent constituer un « *briefing mechanism* » dans le sens où elles informent les managers de la complexité des problèmes traités et attirent leur attention vers des solutions, dont ils ne sont pas conscients. Les approches graphiques dans leur globalité, représentent aussi un moyen de « *démêler la complexité* » (Girard, 2006) de représenter de manière concise les concepts clés, de les visualiser et de pouvoir les manipuler par l'intermédiaire d'un outil informatique.

Une ultime remarque concernant le lien entre action et cognition consiste à noter que les représentations mentales ne doivent pas être uniquement interprétées comme des collectes d'informations passées ou comme des éléments cognitifs stockés pour des utilisations ultérieures (Denis, 1994). Les représentations sont des composantes cruciales dans des situations dans lesquelles l'individu doit résoudre des problèmes nouveaux, aborder des événements futurs ou encore créer des nouveaux algorithmes d'adaptation. Elles lui permettent de se tourner vers de projets nouveaux et de se fixer des objectifs à atteindre.

En management la prise en compte des possibilités de conduites nouvelles se traduit par la notion de planification. Lundberg, Hartman et White (1991) estiment que les situations dans lesquelles se trouvent les décideurs au moment de planifier leurs actions diffèrent en fonction de la volatilité de l'environnement, du degré d'adaptation de l'entreprise et de ses systèmes de planification, ainsi que des exigences en termes de planification. Dans ces situations complexes la compréhension des processus cognitifs par lesquels se concrétisent les plans d'action est essentielle, bien que difficile. Dans un travail de recherche portant sur ces processus et basé sur douze études de cas, les scientifiques examinent la manière dont les managers opèrent en manipulant des vastes ensembles d'information pour arriver à fixer un plan d'action. L'observation d'une limitation de leurs capacités cognitives rend encore plus pertinente la modélisation des

représentations, surtout pour construire des instruments d'aide à la décision.

En conclusion l'étude des représentations présente un intérêt potentiel pour les managers non seulement parce que les schémas mentaux permettent d'éliciter la pensée, mais aussi du fait qu'elles peuvent être associées à l'action, aux processus de décision et de planification. On adhère à l'instar de Fiol et Huff (1992) à une perspective orientée vers l'action des représentations mentales. Parce qu'elles tiennent la promesse de pouvoir envisager non seulement les actions et décisions actuelles, mais aussi les alternatives d'action future, les représentations cognitives sont incontestablement liées à la stratégie de l'entreprise.

1.2.3. Le rôle des représentations mentales dans la stratégie

Depuis les années 1990 la cognition des décideurs a fait l'objet de multiples études en management stratégique et l'intérêt relatif à ce sujet se confirme par une dynamique non démentie encore aujourd'hui. La reconnaissance de l'importance des processus cognitifs dans l'étude des liens entre environnement, structure et stratégie de l'entreprise est à maintes fois soulignée (Schwenk, 1988), et les parallèles entre cognition et décision stratégique sont transposés dans des contextes managériaux et dans des domaines multiples.

Reger et Huff (1993) ou encore Porac *et al.* (1989) mènent un ensemble d'études empiriques qui portent sur le degré de similarité des représentations de dirigeants dans leur environnement concurrentiel en développant la notion de groupe stratégique perçu. Wright (2004) et Kilduff, Angelmar et Mehra (2000) font le parallèle entre représentations, stratégie et performance. Ils démontrent que la cognition stratégique des managers est un élément essentiel pour la compréhension de la réussite ou de l'échec des processus de décision stratégique et constitue un des facteurs à prendre en considération pour analyser la performance de la firme. Day et Nedungadi (1994) centrent leur attention sur l'avantage compétitif en particulier. Ils identifient quatre différents types de

représentations managériales de cet avantage et suggèrent une forte association entre le type de modèle mental et la performance financière de l'entreprise.

Cette richesse des apports théoriques et méthodologiques n'est pas uniquement une preuve de l'intérêt de la perspective ouverte par l'approche cognitive en matière de stratégie. Elle est aussi un témoignage du potentiel de développement et du dynamisme de ce champ de recherche. Nous proposons de contribuer à ce programme de recherche à travers le développement d'un nouveau cadre conceptuel faisant intervenir les considérations sur les représentations managériales et la stratégie d'entreprise, mais en intégrant dans l'analyse une des fonctions principales de la firme - la fonction marketing. Après avoir souligné les enjeux et le rôle de l'approche cognitive en tant que gestionnaire de l'information, mais aussi moteur de l'action et de la décision stratégique, il faut justifier sa pertinence pour l'étude des liens qui unissent la fonction marketing et la stratégie générale de l'entreprise. En quoi l'étude des représentations mentales des décideurs sera plus pertinente que d'autres approches ? La réponse à cette question s'articule pour nous autour des quatre arguments mis en évidence dans les paragraphes suivants.

Le premier découle des observations précédentes sur la dynamique du champ de recherche ouvert par les rapprochements entre stratégie et cognition. Autant les chercheurs en management stratégique ont exploré les opportunités ouvertes par cette approche, autant en marketing elle ne retrouve pas le soutien espéré. Dans le domaine du management stratégique en France, après l'article fondateur de Laroche et Nioche (1994), tout un courant s'est organisé autour de l'étude de l'approche cognitive de la décision stratégique des managers. Parmi les nombreuses contributions on retrouve des problématiques plus particulières axées sur les approches sociocognitives de la stratégie (Lauriol, 1996), les approches entrepreneuriales de la stratégie (Verstraete, 1997), ou bien les analyses sur les groupes stratégiques et les représentations concurrentielles (Yami, 1999 ; Yami et Bénavent, 2003 ; Dornier, 2005).

En revanche, dans le domaine du marketing les programmes de recherche ont très peu abordé la cognition des décideurs. L'impression d'un désintérêt aux questions liées

aux processus décisionnels des marketing-managers et au contraire une richesse incontestable des travaux en théorie du comportement du consommateur se confirme lorsqu'on parcourt les quelques revues de référence en marketing. Est-ce que cela s'explique par l'engagement insuffisant des marketing-managers dans la stratégie et que dans la réalité de l'entreprise les points de contact entre marketing et stratégie ne seraient guère nombreux ? Ou parce que la recherche en marketing se désintéresse de la cognition managériale, dont l'étude et les retombées ne sont pas aussi évidentes par rapport à celles qui touchent au consommateur ? Les raisons sont sans doute nombreuses et cumulatives. Néanmoins, quelle que soit la cause de ce vide dans l'analyse des représentations des marketing-managers, l'objectif de ce travail est d'encourager le développement d'un courant de recherche qui porte spécifiquement sur la cognition des responsables marketing. Deux raisons en affirment la pertinence.

D'une part, dans notre recherche nous avons adhéré à la vision que la contribution du marketing au management stratégique introduit une intégration entre « orientation-marché » et « orientation ressources-compétences » (Trinquecoste, 1999). Par conséquent l'étude de la cognition managériale (composante interne des « ressources et compétences ») s'avère importante à côté de celle des consommateurs ou des concurrents (dimensions externes de l'orientation-marché). La seconde raison tient à l'appel de Laroche et Nioche (1994) à envisager de nouvelles applications de l'approche cognitive et aussi à la recommandation de Trinquecoste (2006) de mieux comprendre les ressorts de la décision stratégique en marketing à travers l'analyse des représentations. Ainsi on peut tirer un avantage de l'approche cognitive, très largement développée dans le domaine de la stratégie et de la brèche qu'elle a ouverte par ses apports théoriques et méthodologiques, pour explorer les apports du marketing à la stratégie générale.

Le deuxième argument en faveur de l'approche cognitive tient au fait qu'elle est particulièrement bien adaptée à l'étude spécifique des problèmes stratégiques. Selon Schwenk (1984) la caractéristique majeure des décisions stratégiques est leur absence de structure. Outre le fait qu'elles soient non structurées, ces décisions relèvent généralement de la nouveauté et offrent de multiples alternatives d'action, dont le choix

est entravé par un degré d'incertitude très élevé. L'auteur définit les décisions de nature stratégique, comme une catégorie de décisions spécifiques qu'on est amené à prendre sous des conditions spécifiques d'incertitude. Dans ces conditions les décideurs sont amenés à agir en n'ayant qu'une connaissance partielle des problématiques stratégiques. Alors leur perception de l'environnement est altérée et les choix peuvent apparaître plus risqués.

Afin de gérer les processus stratégiques très aléatoires et désordonnés le décideur construit des modèles cognitifs simplifiés de la réalité. Les décisions stratégiques sont par nature riches en phénomènes cognitifs et sociaux et dans ce sens l'étude des représentations des décideurs est un moyen puissant qui permet de les systématiser et clarifier. Les décisions qui relèvent de la juxtaposition du marketing et de la stratégie s'insèrent dans ce cadre d'analyse. On s'intéressera en particulier aux décisions qui sont du domaine du marketing et qui de manière délibérée ou totalement émergente revêtent un caractère stratégique pour l'entreprise. Nous proposons de les examiner à travers les représentations des acteurs.

Parallèlement au fait de toucher aux problématiques stratégiques, la question qui nous préoccupe prend forme dans une dynamique interfonctionnelle. Il est légitime d'inscrire les problématiques relatives à la coopération entre le département marketing, la direction générale et les autres directions parmi les problématiques interfonctionnelles. De cette affirmation découle le troisième argument qui justifie l'étude de la cognition managériale. De nombreux travaux traitant des rapports interfonctionnels se sont basés sur l'approche cognitive pour appréhender la complexité des situations observées. Les problèmes interfonctionnels résultent des relations que les différentes fonctions organisationnelles établissent entre elles. Les rapports entre fonctions sont caractérisés par des tensions, par une absence de communication ou par des dysfonctionnements dans la coordination.

Berthon, Pitt et Katsikeas (1999) suggèrent que ces distorsions internes proviennent du « choc culturel » entre les différents départements. Ce qui caractérise chaque fonction est une culture, un état d'esprit, un modèle cognitif commun et lorsque

des divers départements sont amenés à interagir, les différences dans leurs représentations se matérialisent par des tensions et des incompréhensions. Au contraire une collaboration interfonctionnelle se passant dans de bonnes conditions valorise les compétences, les informations, les connaissances et l'expérience de chacun et par conséquent améliore la performance. Les recherches soulignent le bien-fondé d'une approche par les représentations lorsqu'on tente d'étudier la coordination interfonctionnelle. Berthon, Pitt et Katsikeas (1999) explorent la perception des contextes décisionnels en comparant les styles cognitifs des marketing-managers et ceux des cadres techniques, en adaptant la notion de style cognitif développée par Jung (1971). Ils démontrent que les différences de perception existent. Les marketing-managers ont tendance à se concentrer principalement sur des contextes stratégiques et peu structurés, alors que leurs homologues ingénieurs ciblent particulièrement les facteurs de nature opérationnelle. D'autre part Maltz, Souder et Kumar (2001) étudiant les rivalités entre la fonction marketing et celle en charge de la recherche et développement soulignent le rôle central des modèles mentaux dans le traitement de l'information en provenance du marché.

Le dernier argument à prendre en considération pour justifier notre choix est lié à la notion de complexité. Toutes les problématiques organisationnelles, toutes les décisions et par-delà actions inhérentes au rapprochement des deux fonctions – marketing et stratégie – s'inscrivent dans la complexité. Les situations stratégiques sont par nature complexes (Neill et Rose, 2006). Les théoriciens des organisations distinguent cependant la complexité combinatoire de la complexité organique. La première intervient lorsque le décideur doit prendre en considération un large éventail d'alternatives, sachant que chaque décision possible est influencée par plusieurs facteurs déterminants. La deuxième provient des nombreuses interdépendances entre les différentes perspectives envisagées. Les problématiques complexes sont difficilement décomposables en éléments relativement autonomes et l'identification des interactions entre les éléments est entravée par les corrélations multiples. La clarification des interdépendances potentielles entre la fonction marketing et la stratégie générale de la

firme est complexe non seulement par la nature même de ces interdépendances, mais aussi car elles s'inscrivent dans des systèmes complexes imbriqués, comme l'organisation, le marché, l'environnement. Les rapports entre stratégie et complexité sont résumés ainsi par Martinet (2006) : « *La complexité du monde – en particulier socio-économique – appelle l'action stratégique ; celle-ci gagne en sûreté intellectuelle quand la connaissance qui la guide émane d'une pensée complexe ; cette dernière doit faire un retour sur elle-même.* » Nous pouvons retenir cette proposition, pour argumenter l'intérêt de la logique cognitive. Pour rendre intelligibles les rapports très complexes entre les deux fonctions, il est nécessaire d'envisager la pensée complexe à travers les représentations cognitives.

Ce bref argumentaire affirme le rôle des représentations mentales dans l'étude des comportements et des décisions stratégiques. Néanmoins, quelques limites à cette approche cognitive se dégagent.

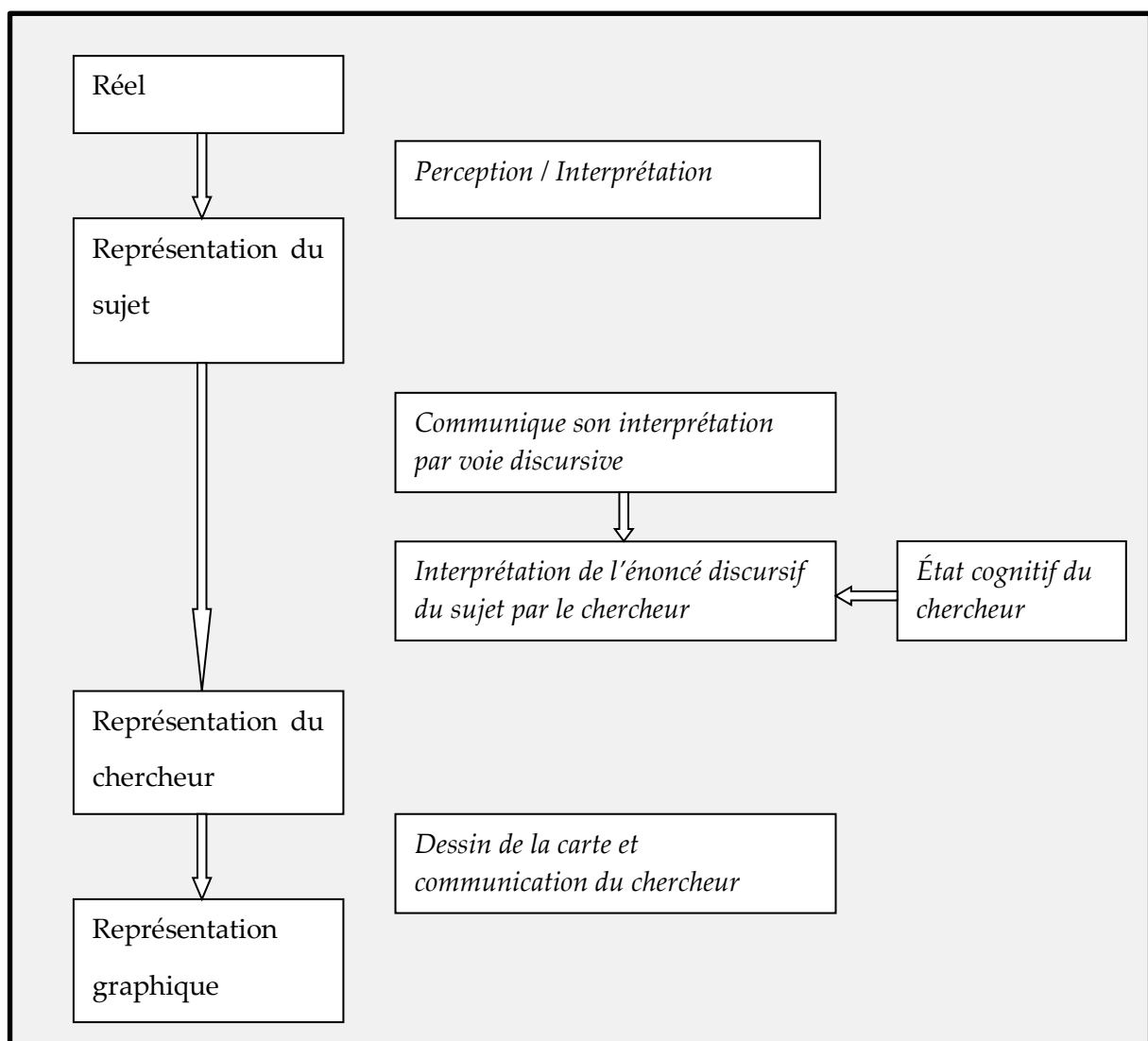
1.2.4. Les limites de l'approche cognitive de la stratégie

Bien que porteuse de promesses pour la clarification de la pensée et de l'action stratégique, l'approche cognitive comporte certaines limitations. Elles sont essentiellement de deux ordres.

La première limitation tient à la nature de l'objet qu'on étudie. En pratique les représentations des décideurs ne sont pas directement accessibles. Elles sont modélisées à travers des matériaux divers comme le discours produit, l'observation des comportements ou encore l'analyse de documents. Mais la représentation physique ne peut qu'approcher la représentation mentale du décideur. La représentation ne peut jamais être identique au représenté. Cette nature insaisissable de la représentation mentale la rend plus difficilement exploitable par rapport à d'autres données plus objectives en sciences de gestion comme les données chiffrées. L'approche cognitive est à l'origine de résultats biaisés par le fait même que le chercheur apparaît en tant

qu'intermédiaire avec toute sa subjectivité. La représentation graphique de la représentation mentale est induite, comprise et traduite par le chercheur et non pas basée sur des données objectives. Le processus de retranscription de la « vraie » représentation mentale du décideur est complexe et constitué de plusieurs étapes qui la transforment progressivement pour arriver à une représentation graphique. Verstraete (1996) les résume ainsi (cf. Figure 6) :

Figure 6 : La cartographie cognitive : une représentation d'une représentation
(Source : Verstraete, 1996)



La délicate tâche qui consiste à arriver à une représentation graphique fidèle à la représentation mentale, revient donc au chercheur et à l'utilisation qu'il fait de la panoplie de méthodologies à sa portée. Ce n'est que de cette manière que l'on pourra

dans une certaine mesure pallier à cette subjectivité.

La seconde série de limites proviennent justement de tout un ensemble de problèmes méthodologiques soulevés par les auteurs. Selon Laroche et Nioche (2006) l'art de dresser une carte cognitive est loin d'être entièrement codifié. De plus, le maniement des outils et des méthodes utilisées reste très lourd et coûteux pour les chercheurs. La carte cognitive reste donc largement une métaphore, car d'une part elle ne peut saisir toute l'information disponible, et d'autre part au cours du processus de retranscription elle tend à altérer cette information. Plus encore, l'approche cognitive ne donne que l'impression de saisir les processus décisionnels dans leur ensemble, alors qu'elle ne permet de faire qu'une projection graphique et synthétique d'un espace à dimensions multiples sur un espace à peu de dimensions. Cet « aplatissement » s'accompagne d'une perte d'informations considérable.

Dès 1992 Eden, Ackermann et Cropper soulignent que tous les modèles cognitifs résultant de cette approche sont largement dépendants des différents dispositifs de formalisation. Selon Girard (2006) les représentations obtenues sont non seulement dépendantes du dispositif mobilisé, mais aussi de l'expérience du chercheur et même des participants dans l'activité d'explicitation des connaissances. Swan (1997) en ajoute que l'interaction entre chercheur et interviewé peut altérer parfois la composition de la carte cognitive, car elle résulte non seulement d'une interaction objective mais aussi de celle de leurs modèles mentaux.

Même si l'approche cognitive est incapable de révéler les « vrais » modèles mentaux des managers, eu égard des difficultés intrinsèquement imputables à la méthode même, elle débouche incontestablement sur des outils qui permettent de les révéler de manière assez satisfaisante et d'offrir de cette façon le matériau pour analyser les actions et décisions stratégiques.

Conclusion

Nous avons abordé dans cette première section les concepts centraux qui structurent l'approche cognitive de la stratégie. Une mise en perspective des notions clés développées dans la littérature dues à la remise en cause du modèle de décision rationnelle, nous a amené à définir successivement les heuristiques et les biais cognitifs, qui affectent la cognition managériale et au-delà les représentations mentales placées au cœur de cette approche.

Nous avons aussi brièvement exposé des dispositifs d'extraction des représentations, avec l'inventaire de plusieurs outils aboutissant dans leur majorité à une représentation graphique. Sans prétendre à leur exhaustivité, dans un second paragraphe nous avons dégagé les arguments qui nous semblent pertinents et qui justifient le choix de l'approche cognitive pour aborder le lien marketing – stratégie. Malgré les multiples avantages qui permettent de clarifier ce lien assez complexe entre les deux fonctions, nous avons insisté sur la prudence dans les choix méthodologiques. Être vigilant s'impose parce que nature même des représentations est insaisissable, mais aussi car les dispositifs de formalisation montrent certaines faiblesses.

Toutefois, cette approche nous semble la plus pertinente et porteuse de promesses théoriques et méthodologiques pour saisir au mieux les multiples facettes des rapprochements entre marketing et stratégie.

2. Proposition d'un cadre conceptuel. Le lien marketing – stratégie vu par le prisme des représentations managériales

Le cadre conceptuel définitif de cette recherche prend forme à travers les rapprochements entre le cadre théorique mobilisé pour clarifier le lien marketing – stratégie et le cadre analytique basé sur la notion de représentations managériales.

De quelle manière les managers perçoivent-ils et donnent-ils un sens à leur environnement complexe pour ensuite prendre les décisions stratégiques adéquates ? La réponse à cette question dépend de l'orientation adoptée. Dans une optique normative, sous l'hypothèse d'une information parfaite, les managers sont considérés totalement rationnels dans les choix qu'ils privilégient dans le processus de prise de décision. A cette vision traditionnelle s'oppose une vision plus nuancée qui prend en considération les aspects perceptuels et cognitifs de la décision managériale. Cette approche cognitive de la décision que nous avons choisi de mobiliser, est basée sur le postulat que toute action individuelle ou collective a comme fondement un ensemble de représentations ou des modèles mentaux. Ces représentations mentales peuvent être assimilées à des prismes à travers lesquels les décideurs, positionnés dans leur contexte organisationnel, perçoivent l'environnement externe et lui donnent un sens avant d'enclencher le processus de décision. Gardant à l'esprit le fait que les organisations diffèrent dans leur manière de traiter et transmettre les informations, il est fortement probable que les représentations mentales des décideurs soient différentes et subissent des transformations de leur structure et contenu.

En ce qui concerne le contenu notre intérêt s'est orienté vers une classe spécifique de représentations mentales, qui permettent de discerner la place du marketing dans la stratégie générale des entreprises. Elles ne peuvent être appréciées qu'en prenant en compte le contexte dans lequel elles se sont formées et évoluent. Parallèlement, puisqu'elles sont un préalable à l'action et à la décision, les représentations que se font les managers du lien entre les deux fonctions vont forcément affecter la matérialisation concrète de ce lien au sein de l'organisation. Elles vont avoir par la même occasion un

certain nombre d'implications sur la coordination, la structure et la performance. Ces trois dernières observations nous permettent de dégager les trois catégories de variables principales qui vont structurer le cadre conceptuel. Les représentations mentales du lien marketing-stratégie retrouvent leur place au centre de l'analyse, mais elles vont être examinées d'une part sous l'angle de leurs déterminants, d'autre part en fonction des implications qu'elles génèrent pour la firme.

2.1. Les représentations alternatives du lien entre marketing et stratégie générale

Bien que la clarification théorique du lien marketing-stratégie ait trouvé sa place dans la recherche académique depuis près de 30 ans, le constat qu'il n'existe pas un modèle mental partagé par tous (Franklin, 2001) a été établi. Très peu d'études empiriques traitent le lien marketing-stratégie et malgré leurs résultats probants, elles ne permettent pas de dégager une vision concrète de l'interface entre les deux champs. Cette absence de support empirique tend à conforter davantage la vision d'une partie des chercheurs qui jugent que le débat clarifiant les frontières entre marketing et stratégie est essentiellement académique et pédagogique, mais ne concerne pas les managers (Sharma, 1999 ; Piercy *et al.* 1997). Ce point de vue est assez discutable ne serait-ce qu'en évoquant les dysfonctionnements que peuvent provoquer certaines confusions, faites par les managers, entre des options et des décisions de nature commerciale et celles qui engagent la performance de l'entreprise par leur nature stratégique (Trinquecoste, 1999).

Le faible intérêt pour des recherches empiriques peut être à juste titre attribué à complexité du sujet traité, mais bien plus à des approches méthodologiques inappropriées. Les quelques apports empiriques traitant de l'interface des deux fonctions ont été de nature normative et n'ont laissé que peu de place pour des considérations sur les représentations managériales. Malgré les résultats prometteurs au sujet de la contribution du marketing à la performance, ces études n'ont pas permis de mieux clarifier l'interface des deux fonctions. Nous proposons donc dans un premier temps d'analyser un ensemble non exhaustif de textes qui portent sur le rapprochement entre marketing et stratégie, afin de pouvoir dégager les différentes visions des auteurs, pour ensuite présenter des pistes d'éclaircissement des représentations managériales du lien entre les deux fonctions.

La revue d'une quarantaine de textes qui ont contribué à la structuration de la théorie sur le lien marketing-stratégie (cf. Annexe 1) permet de consolider l'idée précédemment évoquée de différenciation des représentations. Les représentations

qu'ont les chercheurs de ce lien se différencient fortement, entre ceux qui n'attribuent au marketing qu'une participation réduite dans la formation de la stratégie et ceux qui considèrent que c'est la discipline qui contribue le plus et détermine la direction stratégique plusieurs niveaux se profilent. Un deuxième aspect de désaccord réside dans la forme sous laquelle se matérialise le lien entre les deux fonctions. Prenant l'aspect d'un champ conceptuel, d'un espace organisationnel ou d'un supplément de performance dans la formation et la mise en œuvre de la stratégie, l'articulation des deux fonctions est abordée différemment dans les écrits académiques. Enfin le troisième point de divergence concerne les différents éléments qui caractérisent l'interface entre les deux disciplines. En général ces éléments sont propres soit au domaine de la stratégie marketing, soit au marketing stratégique, ou encore ils relèvent de l'orientation-marché.

2.1.1. Degré d'importance accordée au marketing dans la stratégie

En examinant le premier point sur les apports respectifs du marketing à la stratégie, nous avons fait le constat que les représentations des auteurs sont de nature dissemblable. Morris et Pitt (1995) suggèrent que même si le marketing et la stratégie soient aujourd'hui des entités et activités différentes, elles se rapprochent progressivement et sont amenées à fusionner, pour faire émerger de nouvelles formes organisationnelles dans le futur. Une distinction entre les deux n'a plus de sens car les deux fonctions opèrent à des niveaux multiples de la hiérarchie organisationnelle et ont des préoccupations communes liées à l'environnement, aux consommateurs et à la concurrence. Ils estiment qu'au bout d'un processus de cinq phases qui s'est déjà engagé dans le temps, le marketing et la stratégie vont fusionner pour mieux répondre aux nouvelles exigences des marchés liées aux changements technologiques accélérés, au besoin de gérer des relations partenariales et non plus d'uniques transactions et surtout à la nécessité de réduire les coûts liés à la présence de managers de niveau intermédiaire. Les entreprises vont se développer à travers la gestion par projet qui est beaucoup plus flexible. Selon cette approche le marketing devient stratégie et la stratégie devient un

moyen d'approcher et de fidéliser les consommateurs.

De façon similaire Piercy (1995) estime que l'alignement et la fusion entre le marketing et la stratégie est imminente. Cette vision est très proche de celle de Mckenna (1991) qui s'exclame « *Marketing is everything* » et défend l'idée qu'il est la fonction qui a réussi à acquérir le plus grand pouvoir dans l'entreprise au point de dominer toutes les autres fonctions et même la stratégie. Aujourd'hui plutôt le consommateur que le marketing constitue une préoccupation et n'est pas réservé aux experts du département marketing. Dans l'enseignement un rapprochement des deux disciplines est aussi envisagé dans le but de dépasser ce clivage désuet, fragmentaire et ne permettant pas de résoudre les vrais problèmes managériaux.

Pour Mattsson, Ramaseshan et Carson (2006) le marketing est une fonction clé de laquelle dérive la stratégie de l'entreprise. Ils s'opposent à la vision traditionnelle qui veut que les décisions stratégiques se forment au plus haut niveau hiérarchique et adhèrent au contraire à une vision de la stratégie « *bottom-up* » où les cadres des plus bas niveaux hiérarchiques contribuent de façon significative à la formation de la stratégie. Le marketing est donc la réelle source de la stratégie, car il a une place à tous les niveaux hiérarchiques, mais permet aussi de rapprocher les consommateurs et les salariés. Les auteurs développent une notion complémentaire - le « *servant leadership* » du marketing. Ce serait la seule fonction capable d'assumer le rôle de leader dans la formulation de la stratégie corporative au service des parties prenantes clés - consommateurs et employés. Sans remettre totalement en cause des idées aussi controversés, nous allons souligner leur caractère purement conceptuel et l'absence totale de confirmation empirique aux propositions mises en exergue.

Parallèlement à ces travaux quelque peu péremptaires, un corpus de visions plus consensuelles paraît donner une place importante, mais non primordiale du marketing dans la stratégie. Les deux champs - marketing et stratégie - sont étroitement liés, et même si le marketing représente une composante cruciale de la stratégie, il n'est pas capable à lui seul de garantir la survie et la prospérité à long terme de l'entreprise. La stratégie doit être plutôt considérée dans une approche interfonctionnelle (Lynch, 1994).

Chaque département dans l'organisation tente de conduire l'entreprise dans la direction stratégique qu'il estime la plus bénéfique pour la pérennité de la firme prenant compte de la contrainte des objectifs et des stratégies choisies par les autres domaines fonctionnels. Alors le processus global de formation de la stratégie inclut très souvent la participation active de plusieurs groupes d'intérêt, qui peuvent avoir des croyances fondamentalement différentes sur les buts de la firme et sur les moyens de les atteindre (Morgan, McGuinness et Thorpe, 2000). Cette vision s'approche des écrits d'Anderson (1982) dans une nouvelle approche théorique « *The constituency based theory of the firm* ». Il suggère que la place du marketing dans la stratégie n'est pas prédéterminée. La stratégie est élaborée à travers un processus de négociation entre les différentes fonctions à l'issue duquel la place et le rôle de chacune d'entre elles pourra être clairement différencié. L'apport du marketing dans la stratégie est ainsi conditionnel à sa capacité de négocier la mise en œuvre des stratégies qu'il a développées généralement dans l'intérêt du consommateur et dans une perspective de long terme.

Bien en opposition de ces représentations qui attribuent à la fonction marketing une place primordiale ou tout du moins équivalente à celle des autres fonctions, dans le dialogue stratégique, on retrouve quelques travaux qui relèguent le marketing à une place opérationnelle, voire augurent sa disparition. Perçu comme une fonction qui a failli dans ses promesses de tenir une place stratégique on réserve au marketing un rôle très réduit, qui ne consiste qu'à manipuler et opérationnaliser le marketing mix de l'entreprise (Sharma, 1999). Plus encore, les compétences que les marketing-managers possèdent et les concepts qu'ils maîtrisent sont tellement basiques, qu'à terme la fonction marketing est amenée à disparaître pour devenir une préoccupation générale à l'égard des consommateurs et partagée par toutes les autres fonctions (Peattie et Notley, 1989).

2.1.2. Formes du lien marketing - stratégie

Outre le degré d'importance dans la stratégie, nous relevons dans la littérature

des natures différentes de rapprochements entre marketing et stratégie. Cependant une vision générale semble dominer. Abordée précédemment²⁴, cette vision des rapprochements entre marketing et stratégie à deux niveaux, à travers la stratégie marketing relative aux différents domaines d'activités et plus globalement à travers le marketing stratégique lié à la stratégie de groupe, est partagée par un grand nombre d'universitaires (Thomas et Gardner, 1985 ; Greenley, 1993 ; Antoine, 1995 ; Trinquecoste, 1999). La stratégie marketing est majoritairement perçue comme une stratégie qui permet de poursuivre les objectifs de conquête et de fidélisation à travers les trois piliers - la segmentation, le ciblage et le positionnement. Le marketing stratégique, comme contribution du marketing à la stratégie de groupe, est lié avec les choix d'engagement sur les marchés et l'acquisition d'un avantage concurrentiel stratégique sur ces marchés.

Au-delà de cette représentation assez largement appuyée, il est important de souligner la proposition de Hunt et Lambe (2000) qui suggèrent que s'il y a un champ qui caractérise au mieux l'apport du marketing à la stratégie, c'est indubitablement celui de l'orientation-marché. L'orientation-marché n'est cependant pas perçue comme une stratégie particulière telle que la stratégie marketing ou le marketing stratégique, elle est plus proche d'une philosophie, d'une culture particulière que l'entreprise doit adopter pour être performante. On peut déceler une certaine proximité de cette vision de Hunt et Lambe (2000) avec celle, antérieure, de Webster (1992) pour qui le marketing peut être considéré au niveau corporatif comme une culture basée sur un ensemble de valeurs et de croyances relatives à l'importance que la firme doit accorder au consommateur. Cette vision est articulée autour du concept marketing, déjà jugé par Biggadike (1981) et Anderson (1982) comme l'une des contributions centrales du marketing à la stratégie.

Day (1992) évoque les apports du marketing à la stratégie sous une forme différente – les compétences marketing. Le concept de compétences marketing permet de dépasser la vision traditionnelle et étroite du marketing comme fonction opérationnelle et de voir au contraire la capacité et l'expertise que le marketing a su développer sur le

²⁴ Cf. *supra* p. 86 *sqq.*

consommateur et les marchés comme un aspect stratégique. Il distingue trois types de compétences que le marketing est susceptible d'apporter – les compétences distinctives, les compétences intégratives, les compétences de support. C'est à travers les compétences distinctives, définies comme des aspects de la stratégie où le marketing paraît être expert incontesté, qu'il acquiert un avantage dans la stratégie, comparativement aux autres fonctions.

Une autre représentation du lien entre la fonction marketing et la stratégie générale inclut dans l'analyse des considérations sur la performance et l'architecture des activités au sein de l'entreprise. Ce rapprochement entre marketing, stratégie, performance et organisation a fait l'objet de la plupart des études empiriques. A titre d'exemple une étude menée par Rajaratnam et Chonko (1995) confirme que l'organisation de la fonction marketing doit être compatible avec la stratégie d'activités poursuivie par l'entreprise. Sur la base de la typologie des orientations stratégiques développée par Miles et Snow (1978) les auteurs démontrent que les choix stratégiques de développement des marchés et d'effort relatif de la fonction marketing doivent être en accord avec le type d'orientation stratégique, afin de générer une performance supérieure.

Morgan, McGuinness et Thorpe (2000) quant à eux, mesurent la contribution du marketing à la stratégie à travers les gains de performance de la stratégie d'activités. Leurs résultats sur un échantillon de grandes et moyennes entreprises du secteur de la technologie, indiquent que la contribution du marketing à toutes les étapes de la formation de la stratégie est plus élevée dans les entreprises plus performantes, par rapport à celles dont la performance est plus faible. Enfin Slater et Olson (2001) identifient quatre orientations des stratégies marketing qu'ils mettent en correspondance avec les orientations stratégiques illustrées par Miles et Snow (1978). Les résultats indiquent clairement que la performance de la firme est améliorée lorsqu'on a une correspondance entre une stratégie d'activités spécifique et une stratégie marketing spécifique. L'ensemble de ces conclusions va dans le sens d'une reconnaissance du rôle du marketing dans la performance stratégique de l'entreprise. Au-delà des formes

traditionnelles de stratégies marketing ou de marketing stratégique, on atteste d'un rôle dans les processus de génération de performance.

2.1.3. Éléments caractéristiques de l'interface

Une troisième série de différenciations relatives à la manière dont les chercheurs perçoivent le lien marketing – stratégie concerne les éléments caractéristiques de l'interface. Sur ce point aussi, une vision assez largement partagée semble se dégager. Lorsqu'il est question d'idées développées et mises en application par la fonction marketing, celles de segmentation, ciblage et positionnement sont incontestablement les plus notoires. Selon Biggadike (1981) la segmentation des marchés et le positionnement en termes d'offre qui s'en suit sont des contributions majeures du marketing à la stratégie. Ces deux méthodes permettent d'approcher les consommateurs et de prendre les décisions stratégiques à leur égard en analysant directement l'environnement de l'entreprise et en se positionnant de la façon la plus profitable dans cet environnement. Il ajoute à ces deux contributions celle du cycle de vie du produit, de cartographie perceptuelle, ainsi que le concept marketing. Greenley (1989) et Shiner (1988) mettent aussi en évidence une palette très large d'éléments caractéristiques de l'interface. Ils mentionnent à côté de la segmentation et le positionnement marché et produit, la stratégie d'entrée, la stratégie de timing et enfin la stratégie de mix-marketing.

D'autres conceptions existent. Anderson (1982), Wind et Robertson (1983) et Brownlie (1989) jugent que la recherche et l'analyse des opportunités d'acquiescer un avantage compétitif durable est un des terrains de dialogue fertile entre marketing et stratégie. Raymond et Barksdale (1989) estiment que l'apport du marketing se trouve dans la stratégie d'innovation produit et Peattie et Notley (1989) défendent une vision où les liens entre marketing et stratégie se matérialisent à travers les processus d'échange d'information. Une approche plus globale des apports du marketing à la stratégie est présentée par Blois et Mathur (2000). Selon eux le marketing est susceptible d'être expert

dans les deux domaines stratégiques suivants - l'offre et les marchés.

A la lumière des considérations sur la performance précédemment abordées, il faut souligner l'émergence à partir des années 2000 d'une préoccupation qui porte sur des problématiques financières en marketing. Dans cette large acception du lien entre marketing et stratégie, on met en évidence divers indicateurs contribuant à la mesure de la valeur financière et de la valeur pour les actionnaires générées par le département marketing. Benoît-Moreau (2007) évoque le capital-marque, la stratégie de marque et le capital client. Ces indicateurs permettent d'apprécier l'effet d'une augmentation de la satisfaction des clients fidèles sur la volatilité du cash-flow et sur la valeur créée pour l'actionnaire. Dans le même cadre, selon Zinkin (2006), le marketing stratégique doit être articulé autour de la création de valeur pour le consommateur, mais aussi autour de la création de valeur pour l'actionnaire. Reconnaître l'importance des aspects financiers auxquels le marketing peut contribuer, permettra à cette fonction de retrouver à terme son pouvoir dans les décisions stratégiques.

2.1.4. Proposition de recherche relative aux représentations du lien marketing - stratégie

Pour clore ces quelques paragraphes sur les représentations qu'ont les auteurs de l'interface des deux fonctions, soulignons leur diversité et l'impossibilité de dégager une vision partagée de manière unanime.

La première conclusion qui en découle est celle d'un degré d'importance perçue du marketing dans la stratégie très variable. La confrontation des différentes visions sous lesquelles s'articulent marketing et stratégie, nous porte à conclure qu'il n'existe pas une représentation commune. Le marketing stratégique, la stratégie marketing et l'orientation-marché sont tour à tour évoqués comme des champs pouvant bien caractériser l'interface des deux fonctions. Sur ce point précis, dans une étude exploratoire Greenley (1993) arrive à la conclusion que les managers ne différencient pas

marketing stratégique et stratégie marketing. Une déduction logique serait une divergence des représentations par rapport au domaine de recoupement entre marketing et stratégie. Tenant compte des résultats non concluants de Greenley (1993) on ne peut pas suggérer que la forme sous laquelle le recoupement va se matérialiser, va être proche du marketing stratégique ou de la stratégie marketing. La troisième conclusion concerne les éléments caractéristiques de l'interface. Là aussi la divergence des représentations est significative.

Cette revue de la littérature et les conclusions auxquelles elle nous mène permet de dégager une première proposition de recherche :

Proposition 1 : Les différences des représentations managériales du lien marketing-stratégie vont se manifester par :

- (1) Un degré variable d'importance perçue du marketing dans la stratégie générale ;
- (2) La forme de matérialisation de ce lien dans la firme ;
- (3) Les éléments caractéristiques de l'interface marketing – stratégie.

2.2. Les déterminants des représentations managériales

Plusieurs recherches en management stratégique ont fait état du caractère mouvant des représentations managériales sous l'effet d'un certain nombre de facteurs d'influence. Cette question n'est que partiellement abordée dans les travaux en marketing. Pour arriver à une proposition viable nous nous sommes basés sur une revue de la littérature majoritairement produite dans le cadre du management stratégique. Cadre de référence que nous considérons comme pertinent, car s'il est valable pour les représentations managériales au sens large, il peut s'appliquer à une classe de représentations managériales particulières, et notamment celles qui concernent l'interface entre marketing et stratégie. Les représentations managériales au sens large de même que leurs implications en termes de décision, coordination, structure et performance peuvent être déterminées par de nombreux facteurs (Jenkins et Johnson, 1997 ; Celuch, Kasouf et Peruvemba, 2002). Au sein de cette pléiade de déterminants, on évoque le plus souvent les caractéristiques environnementales, organisationnelles et individuelles.

2.2.1. Les déterminants environnementaux des représentations managériales

Les individus et l'entreprise évoluent dans un environnement changeant et sont en constante interaction avec lui. Ayant en vue cette vérité incontestable il est légitime de faire l'hypothèse que les variables environnementales vont être déterminantes dans la construction des représentations managériales. L'environnement est un déterminant multidimensionnel aussi bien au niveau de ses composants (consommateurs, concurrents, institutions, etc.) qu'au niveau de ses caractéristiques (incertitude, complexité, croissance des marchés, turbulence technologique, etc.).

Pour Day et Nedungadi (1994) il est indispensable d'appréhender les représentations managériales dans un contexte très large qui prend en considération les

spécificités de leurs déterminants et les caractéristiques de leurs conséquences. Dans une étude sur les représentations managériales de l'avantage compétitif ils mettent en évidence sept facteurs déterminants séparés en deux séries qui saisissent l'influence de l'environnement sur les modèles mentaux des managers. Dans la première série ils sont essentiellement liés aux caractéristiques des marchés. Ils sont alors relatifs à l'incertitude, à l'intensité capitalistique, à la maturité et à la fragmentation de ces marchés. La seconde série regroupe des variables déterminantes liées au degré de concentration de la concurrence, au pouvoir des consommateurs et à l'intensité de la compétition. Elle permet d'apprécier l'influence des consommateurs et des concurrents. La conclusion principale de Day et Nedungadi (1994) illustre le caractère contingent et simplificateur des modèles mentaux. Les managers tentent de condenser des signaux d'informations complexes qui proviennent de l'environnement à travers les modèles mentaux qu'ils adoptent. Ces représentations reflètent des événements passés et des réalités présentes liés à cet environnement. Il émerge ainsi une différenciation logique des représentations sous l'influence des caractéristiques environnementales.

Mavondo (1999) distingue micro-environnement et macro-environnement. L'environnement macro-économique peut être catégorisé à travers des facteurs démographiques, politiques, technologiques ou encore législatifs. L'environnement micro-économique est celui qui entoure de manière proche l'entreprise. Il se caractérise par des facteurs qui influencent de façon immédiate l'entreprise et sur lesquels elle est susceptible d'agir. Ce sont par exemple les barrières à l'entrée, la concentration concurrentielle, la force concurrentielle et le pouvoir exercé par les fournisseurs. Les résultats d'une étude qu'il conduit auprès d'entreprises industrielles du secteur alimentaire montrent une influence relativement moins forte du macro-environnement sur les modèles mentaux des managers et sur la stratégie, par rapport à celle exercée par les facteurs liés au business-environnement.

2.2.2. Les déterminants organisationnels des représentations managériales

Dans un cadre plus restrictif que l'environnement général les influences organisationnelles exercent aussi un effet non négligeable sur les transformations des représentations managériales. Les variables principales mis en exergue à ce sujet sont les processus d'échanges internes, l'organisation globale de l'entreprise ou encore l'organisation du département marketing, fonctionnelle ou processuelle (Vorhies et Morgan, 2003 ; White, Varadarajan et Dacin, 2003).

Selon Kuvaas et Kaufmann (2004) la connaissance et la compréhension des facteurs qui influencent la construction des modèles mentaux des managers, ainsi que leur manière d'interpréter les informations externes est cruciale. Ils étudient en particulier les facteurs liés au contexte organisationnel. La première perspective est la veille environnementale et les processus internes de traitement des informations. La capacité de recueil des informations externes affecte logiquement le volume et le type de données environnementales disponibles, ce qui à son tour implique une incidence sur la construction des modèles mentaux. Outre cette composante organisationnelle liée à l'information, ils suggèrent que la taille de la firme aura un impact sur les représentations managériales. Un ensemble d'items y sont relatifs comme la complexité des structures internes, la spécialisation des tâches, le degré de différenciation des domaines d'activités stratégiques et le degré de développement des composantes administratives exercent autant d'influences sur la manière dont les managers interprètent l'information pour élaborer leurs modèles mentaux. Les résultats de l'étude de Kuvaas et Kaufmann (2004) sont suffisamment concluants pour confirmer le fait que les ressources organisationnelles affectent les représentations et les interprétations des problèmes stratégiques.

Un aspect crucial de la problématique des influences organisationnelles sur les représentations est abordé par Berthon, Pitt et Morris (1998). L'originalité de leur recherche se trouve dans la manière d'aborder cette question sous un angle inter-fonctionnel en comparant les représentations alternatives des marketing-managers et des

ingénieurs. Le premier facteur qui à leurs yeux semble influencer la manière de percevoir un problème stratégique a trait à l'appartenance au « monde de pensée » ou à l'identité fonctionnelle. Les marketing-managers et les responsables techniques ont des visions antinomiques et des manières différentes d'aborder les questions stratégiques. Alors la cohabitation de ces « visions différentes du monde » et l'appartenance à un groupe particulier a une incidence certaine sur la perception ses problèmes. Un autre aspect abordé concerne le niveau hiérarchique. Les auteurs démontrent que les managers d'un niveau hiérarchique supérieur ont une propension supérieure à percevoir les problèmes stratégiques dont ils devront faire face, comparés à leurs homologues de niveau hiérarchique moins élevé.

Un ensemble d'autres facteurs liés à l'organisation de l'entreprise peuvent exercer une influence d'intensité variable sur les représentations managériales comme par exemple le degré de diversité fonctionnelle, démographique ou cognitive de l'équipe dirigeante (Kilduff, Angelmar et Mehra, 2000). En outre, des facteurs plus spécifiques à la place de la fonction marketing dans la firme, comme la dispersion des activités marketing et le pouvoir relatif de la fonction, peuvent aussi affecter la manière dont les managers perçoivent le lien entre marketing et stratégie générale (Workman, Homburg et Gruner, 1998)

2.2.3. Les déterminants individuels des représentations managériales

Les facteurs individuels déterminent également les représentations managériales du lien marketing-stratégie. Cette affirmation peut être suggérée après l'étude de travaux qui évoquent le rôle des caractéristiques managériales dans la perception des problèmes stratégiques et dans la construction des représentations mentales (Kuvaas et Kaufmann, 2004). En nous référant à la littérature, il est possible de synthétiser ces facteurs individuels en trois grandes catégories :

(1) les facteurs psychologiques

Un des facteurs déterminants individuels évoqué le plus souvent est la complexité cognitive des managers. Elle se rapporte à leur capacité d'assimiler et d'intégrer des données complexes et disparates. Kuvaas et Kaufmann (2004) suggèrent que plus la complexité cognitive des managers est grande, plus ils seront capables de différencier les multiples alternatives et dimensions liées aux choix stratégiques et de les intégrer dans leurs représentations pour pouvoir agir de la manière la plus appropriée. Un autre aspect cette fois lié à la manière personnelle de traiter les informations induites par le style cognitif de chaque individu est abordé par Gallen (1997) ou encore par Berthon, Pitt et Morris (1998). Les recherches empiriques basées sur la théorie de la personnalité de Jung (1971) montrent que le style cognitif sous-jacent de chaque individu a une incidence sur ses attitudes face au risque, sa prise de décision et sur ses représentations mentales.

(2) les facteurs liés à l'expérience

Waller, Huber et Glick (1995) évoquent les facteurs liés à l'expérience fonctionnelle et au type d'éducation. Ils estiment que ces deux facteurs déterminent la manière dont les top-managers perçoivent les problèmes stratégiques et ceux liés aux changements organisationnels. Les résultats qu'ils ont obtenus corroborent les hypothèses initialement dressées, en confirmant l'idée que les managers qui ont une expérience commerciale ou marketing vont avoir tendance à percevoir principalement les problématiques et les changements qui affectent la demande et plus particulièrement celle des produits et services de la firme.

Toujours à propos de la problématique de l'expérience au sens large Homburg, Workman et Krohmer (1999) attestent d'une relation positive forte, entre expérience fonctionnelle en marketing du dirigeant et influence du marketing au sein de l'entreprise. Ces résultats nous incitent à suggérer un lien entre expérience fonctionnelle, représentation mentale et influence du marketing. En effet, les représentations sont structurées et reflètent des expériences et apprentissages passés et puisqu'elles orientent l'action, elles peuvent aussi avoir un effet sur la place effective du marketing dans l'organisation.

(3) les facteurs liés à la position organisationnelle

Ireland *et al.* (1987) suggèrent que les perceptions des managers sont variables en fonction de leur niveau hiérarchique et notamment en termes d'opportunités et menaces liées à l'environnement. Payne et Pugh (1976) soulignent que les membres de l'organisation qui ont des statuts plus élevés ont généralement une vision plus favorable de leur organisation. Une autre confirmation empirique de l'influence exercée par la position hiérarchique sur la structuration des modèles mentaux est apportée par Daniels *et al.* (2002). Il s'avère selon ceux-ci que les cadres supérieurs ont des modèles mentaux de la concurrence beaucoup plus diversifiés, que ceux de niveaux hiérarchiques moyens.

Au-delà de la position hiérarchique, le type de fonction exercée et le domaine d'expertise spécifique de chaque individu semblent aussi influencer les représentations managériales. Les managers appartenant au même domaine fonctionnel auront des modèles mentaux, relativement plus proches, que leurs homologues exerçant des fonctions différentes (Johnson *et al.* 1998).

2.2.4. Les déterminants des représentations du lien marketing - stratégie : Une proposition de recherche

Comme pour la nature des représentations managériales du lien marketing-stratégie, aucune étude empirique ne porte spécifiquement sur les déterminants de ce type particulier de représentations. Par conséquent, nous avons été amenés à extrapoler un certain nombre de résultats probants issus de recherches en management stratégique, mais qui sont tout aussi pertinents pour approcher notre problématique. Nous avons pu extraire trois grandes catégories de déterminants de nature environnementale, organisationnelle et individuelle, qui semblent intervenir dans la structuration des modèles mentaux, dans leur différenciation et dans leur transformation. Ce constat nous amène à la seconde proposition de recherche.

Proposition 2 : Les différences dans les représentations managériales du lien marketing-stratégie vont être déterminées conjointement par :

- La nature de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ;
- Les facteurs organisationnels propres à chaque entreprise ;
- Les facteurs individuels propres aux acteurs.

2.3. Les conséquences des représentations managériales

Le lien bidirectionnel, initialement hypothétique, entre cognition et action stratégique a été corroboré par de nombreuses études empiriques (Jenkins et Johnson, 1997). Ces résultats portent à affirmer qu'il est nécessaire de positionner les représentations managériales dans un cadre théorique plus large, non seulement intégrant leurs déterminants, mais aussi prenant en compte leurs implications. A la lecture des travaux il ressort que la préoccupation relative à l'impact des représentations sur l'action, semble retenir l'intérêt des chercheurs davantage que celle de leurs déterminants. Au fur et à mesure elle s'étend même à d'autres problématiques plus spécifiques rapprochant cognition et décision stratégique, cognition et performance ou encore cognition et coordination interfonctionnelle.

2.3.1. Le lien entre cognition et action stratégique

Nous avons brièvement discuté des relations entre cognition et action, lorsqu'il s'agissait d'argumenter notre rattachement à l'approche cognitive. Dans le paragraphe qui suit nous allons nous rattacher principalement aux textes traitant ce sujet pour clarifier la complexité des interactions entre cognition et action précédemment évoquée.

Historiquement au sein de l'approche cognitive la première problématique qui reçoit une attention de la part des chercheurs est le lien entre cognition et action. On vise généralement à comprendre comment les managers placés dans un contexte organisationnel spécifique interprètent et évaluent l'information pour ensuite agir de façon à influencer la marche globale de la firme. Par conséquent leur action effective dans une organisation dépend de leur capacité à recueillir et interpréter les informations externes. Thomas, Clark et Gioia (1993) définissent l'action comme une démarche qui vise un changement effectif dans les pratiques courantes de l'organisation. Les actions stratégiques incluent donc toujours une perspective de changement de l'existant dans

l'organisation ou d'adaptation aux changements de l'environnement. Plusieurs types d'actions comme les virages stratégiques, la restructuration organisationnelle ou encore des changements dans l'offre existante de l'entreprise sont contraints par la perception d'une opportunité d'agir. À l'inverse dès la perception d'une menace, les managers ont tendance à adopter un comportement de repli en réduisant le nombre d'actions alternatives et en privilégiant les sources d'information sûre.

Même si le lien entre cognition et action puisse sembler intuitif, dans un premier temps les études empiriques sur les liens de cause à effet entre cognition stratégique et action managériale peinent à trouver une grande popularité. Ginsberg (1988) rapporte même quelques conclusions contradictoires de ces premières tentatives de rapprocher des deux concepts. Par exemple Bartunek (1984) démontre à travers une étude de cas que les structures organisationnelles vont être altérées lorsque les décideurs revoient leurs schémas d'interprétations sous-jacents aux problématiques liées à l'organisation interne de l'entreprise. En revanche, Walton, Brief et Austin (1985) concluent sur la base d'un dispositif d'expérimentation, qu'il n'existe pas de lien entre les structures cognitives des décideurs et l'organisation de l'entreprise. Plus récemment encore, Walsh *et al.* (1988) conduisent une étude expérimentale qui démontre la présence de liens entre le contenu des structures mentales des décideurs et leurs comportements stratégiques relatifs aux problématiques organisationnelles. Ginsberg (1988) mobilise une autre méthodologie qui permet d'opérationnaliser les structures mentales des managers à travers des grilles-répertoires. Il met en évidence les liens qui existent entre structures mentales des dirigeants, processus de construction du portefeuille d'activités du groupe et gestion de la diversification stratégique.

Les études empiriques qui portent sur le lien de causalité entre cognition et action se sont progressivement étoffées, au point de ne plus pouvoir le remettre en question. Selon Day et Nedungadi (1994), la réalité est reflétée dans les représentations managériales qu'il est nécessaire d'éliciter justement parce qu'elles influencent la décision, les jugements et les comportements.

On peut suggérer dès lors que les différents types de représentations du lien entre

marketing et stratégie vont induire forcément des actions et des décisions distinctes. La perception d'un rôle plus ou moins important du marketing va impliquer incontestablement un comportement managérial en adéquation avec la représentation. En allant plus loin on peut supposer que ces comportements vont produire des changements dans la place effective attribuée au marketing dans le pouvoir qui lui est octroyé pour émettre des décisions stratégiques, mais aussi dans l'organisation du département. Il est assez intuitif de supposer que lorsqu'un dirigeant perçoit le marketing comme étant hautement stratégique pour le succès de son entreprise, le rôle effectif qu'il va lui attribuer par l'allocation de ressources humaines et financières et par le positionnement hiérarchique et le pouvoir décisionnel va être relativement plus important que celui attribué par un dirigeant qui ne conçoit le marketing que comme une fonction de support.

2.3.2. Le lien entre cognition et processus d'interaction

L'influence des représentations mentales et des processus cognitifs collectifs sur les phénomènes d'interaction au sein de l'entreprise, ont aussi fait l'objet ces dernières années de multiples recherches. L'attention a été plus particulièrement portée sur des manifestations de l'interaction entre les acteurs, telles que la communication interfonctionnelle, les processus de coordination, le conflit et la coopération entre les différents départements dans l'entreprise.

Parallèle aux recherches actives sur les relations entre cognition et comportement individuel, un autre courant théorique s'est détaché, ayant pour objectif d'étudier les rapprochements entre connaissances, contexte social et interaction humaine. La question centrale que les chercheurs se posent est de savoir comment les acteurs au sein de l'organisation assimilent, structurent et ensuite partagent leurs connaissances dans l'exercice de leur fonction.

Knight *et al.* (1999) intègrent dans une étude de 76 entreprises du secteur des

hautes technologies aux États-Unis et en Irlande, des concepts liés aux processus de groupe, à la théorie des représentations sociales et à la diversité démographiques des équipes dirigeantes. Ils étudient la manière dont ces processus de groupe et la différenciation des profils des top-managers influencent le consensus stratégique. Ce dernier concept dépend du degré de recoupement et de similarité des modèles mentaux individuels. Il s'avère aussi qu'une diversité démographique très importante des dirigeants a un effet négatif sur le consensus stratégique.

La recherche de Comfort (2007) a également retenu notre attention. Elle y étudie le rôle de la cognition dans les processus de gestion de crise. Comfort prend comme cas d'étude la gestion de la crise provoquée par l'ouragan Katrina. Les conclusions sont décisives car elles démontent l'effet crucial des représentations mentales sur les trois éléments clés dans la gestion des crises : communication, coordination, contrôle. Plus précisément construire une « *image partagée de la stratégie à adopter* » à travers un partage suffisant des informations est essentiel pour pouvoir communiquer et collaborer sous la menace de l'incertitude.

Dans un domaine différent, celui de l'informatique, Espinosa *et al.* (2007) étudient l'influence de la cognition sur la capacité de coordination des équipes géographiquement dispersées. Les résultats suggèrent que les différentes équipes d'informaticiens ont besoin de trois types de coordination – technique, temporelle et processuelle. Si la distance géographique a des effets négatifs sur ces trois types de coordination, ils sont modérés par la construction de représentations mentales partagées au fur et à mesure que les projets avancent.

En marketing, les travaux de Madhavan et Grover (1998) rapportent du rôle des représentations dans le processus de création d'un nouveau produit, en se basant sur les concepts de cognition distribuée et de connaissance tacite. Le courant de la cognition distribuée s'intéresse à la structure des représentations et à leur transformation. Il se démarque des modèles traditionnels issus des sciences cognitives par le fait que les processus cognitifs et l'action sont envisagés comme des éléments indissociables de la proximité physique ou sociale de l'individu. L'accent est placé sur une étude en même

temps des représentations internes à l'individu, mais aussi « distribuées » au monde externe par les processus de coopération et de collaboration entre les sujets. Les connaissances tacites sont généralement considérées comme difficiles à formaliser ou à transférer d'un individu à un autre et par ce fait elles s'opposent aux connaissances explicites, relativement plus faciles à communiquer. Madhavan et Grover (1998) défendent l'idée que le succès du processus de création d'un nouveau produit en termes d'efficacité et d'efficience dépend du degré de similarité entre les représentations mentales des managers. Ces dernières sont définies par la manière individuelle de concevoir la situation d'innovation produit. Leurs résultats sont concordants avec cette hypothèse et confirment l'intérêt de l'approche par la cognition dans l'étude des différents processus d'interaction.

2.3.3. Le lien entre cognition et performance

Sur la base des relations établies entre cognition et action, certains chercheurs intègrent des réflexions sur la performance organisationnelle. Les interrogations principales à ce sujet s'articulent autour des liens potentiels qui peuvent être établis entre cognition individuelle ou collective et performance organisationnelle. Les études empiriques, assez abondantes à partir des années 1990, intègrent des dimensions multiples de la performance. On explore les liens entre représentations managériales et performance financière (Day et Nedungadi, 1994), performance auprès des consommateurs ou efficience (Neil et Rose, 2006), parts de marché ou contribution nette du marketing (Kilduff, Angelmar et Mehra, 2000), croissance du chiffre d'affaires ou croissance du résultat net (Jenkins et Johnson, 1997).

Jenkins et Johnson (1997) mobilisent la méthodologie de cartographie cognitive pour explorer les liens entre cognition et performance. Ils illustrent à travers une étude comparative des cartes cognitives de trente propriétaires dirigeants, que le contenu et la structure des cartes causales sont divergents. La différenciation entre entreprises très

performantes et moins performantes les amène à conclure que les cartes cognitives des managers d'entreprises plus performantes sont relativement plus complexes et intègrent des concepts liés à l'action, aux consommateurs et à la performance à la fois. En revanche, les cartes cognitives de dirigeants d'entreprises moins performantes n'intègrent que deux catégories de concepts à la fois, en négligeant soit celle des consommateurs soit celle de la performance. Une analyse inductive permet d'expliquer le différentiel de performance à travers les cartes cognitives. L'explication étant toutefois très complexe, car elle exige de prendre en considération non seulement les liens structurels entre les cartes, mais aussi leur contenu détaillé et les spécificités des concepts.

Pour étudier les liens entre cognition et performance Kilduff, Angelmar et Mehra (2000) adoptent une approche démographique. Ils font l'hypothèse que la diversité cognitive des dirigeants d'une entreprise affecte la performance organisationnelle. Les auteurs testent d'une part la relation entre diversité démographique et diversité cognitive des top-managers, et d'autre part les effets de causalité réciproque entre diversité cognitive et performance. Les résultats de leur étude sont partiellement concordants avec les hypothèses soulevées. Bien que de manière inattendue, les auteurs n'aient pas pu établir un lien clair entre diversité démographique et diversité cognitive. En revanche, ils démontrent que la diversité cognitive dans les équipes dirigeantes affecte, mais est aussi à son tour affectée par les fluctuations dans la performance.

Toujours centrée sur la cognition des top-managers, une recherche d'Ensley et Pearce (2001) porte en particulier sur des entreprises nouvellement créées. Leur hypothèse de base est que la cognition stratégique partagée est le résultat de processus très complexes qui interviennent durant le développement de la stratégie. Les modèles mentaux partagés au sein de l'équipe dirigeante sont définis par le degré de similarité qui existe dans la représentation de la stratégie que se fait chaque manager. Les auteurs développent un cadre théorique qui lie les représentations mentales de la stratégie avec les processus collaboratifs de groupe et suppose un effet sur la performance de l'entreprise. Les résultats indiquent qu'une performance organisationnelle supérieure est

réalisée lorsque les processus collaboratifs entre les dirigeants les mènent à construire un ensemble de modèles mentaux partagés de la stratégie. Au contraire, la performance est moindre lorsque ces similarités dans les modèles mentaux sont présentes dès la création de l'entreprise.

Progressivement, on observe une très large diversification des études qui rapprochent cognition et performance, preuve que cette problématique intéresse le monde académique, mais aussi qu'elle porte des promesses pour l'amélioration des pratiques organisationnelles. Ogbonna et Harris (2001) étudient par exemple les implications en termes de performance des représentations mentales des vendeurs dans les magasins de grande distribution. Kabanoff et Brown (2008) analysent les structures cognitives des managers qui opèrent dans un environnement très complexe et turbulent - celui des nouvelles technologies. Ils identifient des groupes d'entreprises ayant des dirigeants à profil cognitif similaire. Il s'avère que les différents groupes d'entreprises identifiés selon le profil stratégique, diffèrent en termes de performance financière. Goodhew, Cammock et Hamilton (2005) explorent la relation entre les cartes mentales des dirigeants et leurs performances managériales dans le secteur des services financiers. Même si les résultats sont basés sur une seule entreprise et un même niveau hiérarchique, les auteurs apportent des preuves que la cognition est liée à la performance.

Pour conclure ce paragraphe, le lien entre cognition et performance étant clairement établi, on est en mesure d'avancer l'idée d'une relation de causalité réciproque entre représentation de l'interface marketing – stratégie et performance. La manière dont les dirigeants perçoivent les rapprochements entre les deux fonctions, va avoir nécessairement un impact sur leurs actions réelles et donc par extension sur la performance organisationnelle.

2.3.4. Proposition de recherche relative aux conséquences des représentations du lien marketing - stratégie

Somme toute, on constate que les implications des représentations managériales sont multiples en termes d'action, d'interaction ou encore de performance. Cependant pour recentrer le propos sur les représentations du lien marketing-stratégie il faut l'isoler. Sous l'hypothèse d'une relation de causalité réciproque entre cognition et action, nous pouvons supposer que la manière dont les managers perçoivent le lien entre les deux fonctions va avoir un impact réel sur le positionnement de la fonction marketing au sein de la société. Plus particulièrement cet impact réel sera discernable à travers les comportements effectifs des dirigeants, mais aussi par le rôle accordé au marketing dans la décision et dans l'organigramme de la firme. On peut observer d'autres implications des représentations soit dans la coordination entre le département marketing et les autres fonctions, soit sur la performance grâce aux répercussions sur l'efficacité et l'efficience de l'entreprise.

Nous pouvons alors présenter la proposition suivante :

Proposition 3 : Les différences dans les représentations managériales vont conditionner la place effective du marketing dans la stratégie générale en affectant :

- (1) La structure, l'organisation hiérarchique ou le pouvoir décisionnel de la fonction marketing ;
- (2) L'interaction avec les autres fonctions organisationnelles ;
- (3) La performance de la fonction marketing et de la firme par extension.

CONCLUSION : CADRE CONCEPTUEL DÉFINITIF DE LA RECHERCHE

Les résultats des recherches précédentes nous ont amené à envisager les représentations managériales dans un cadre théorique plus large, incluant leurs déterminants et leurs implications. Nous avons pu de cette manière dégager un ensemble de propositions théoriques, très générales, que nous allons être amenés à vérifier et enrichir lors de l'étape empirique de la recherche. Au terme de cette revue de la littérature nous allons compléter notre analyse en dressant un cadre théorique et conceptuel très large autour de la notion de représentations managériales du lien marketing-stratégie.

Trois phases itératives structurent ce cadre théorique. D'abord le réel qui est représenté par l'état environnemental et organisationnel, ainsi que par les particularités des acteurs au sein de l'entreprise à un moment donné. Sous l'hypothèse initiale de limitations cognitives, cette réalité apparaît déformée et seulement partiellement saisie par les perceptions managériales. Enfin, les représentations qui reposent sur un état de connaissances limitées se traduisent en comportements effectifs, ayant des retombées réelles.

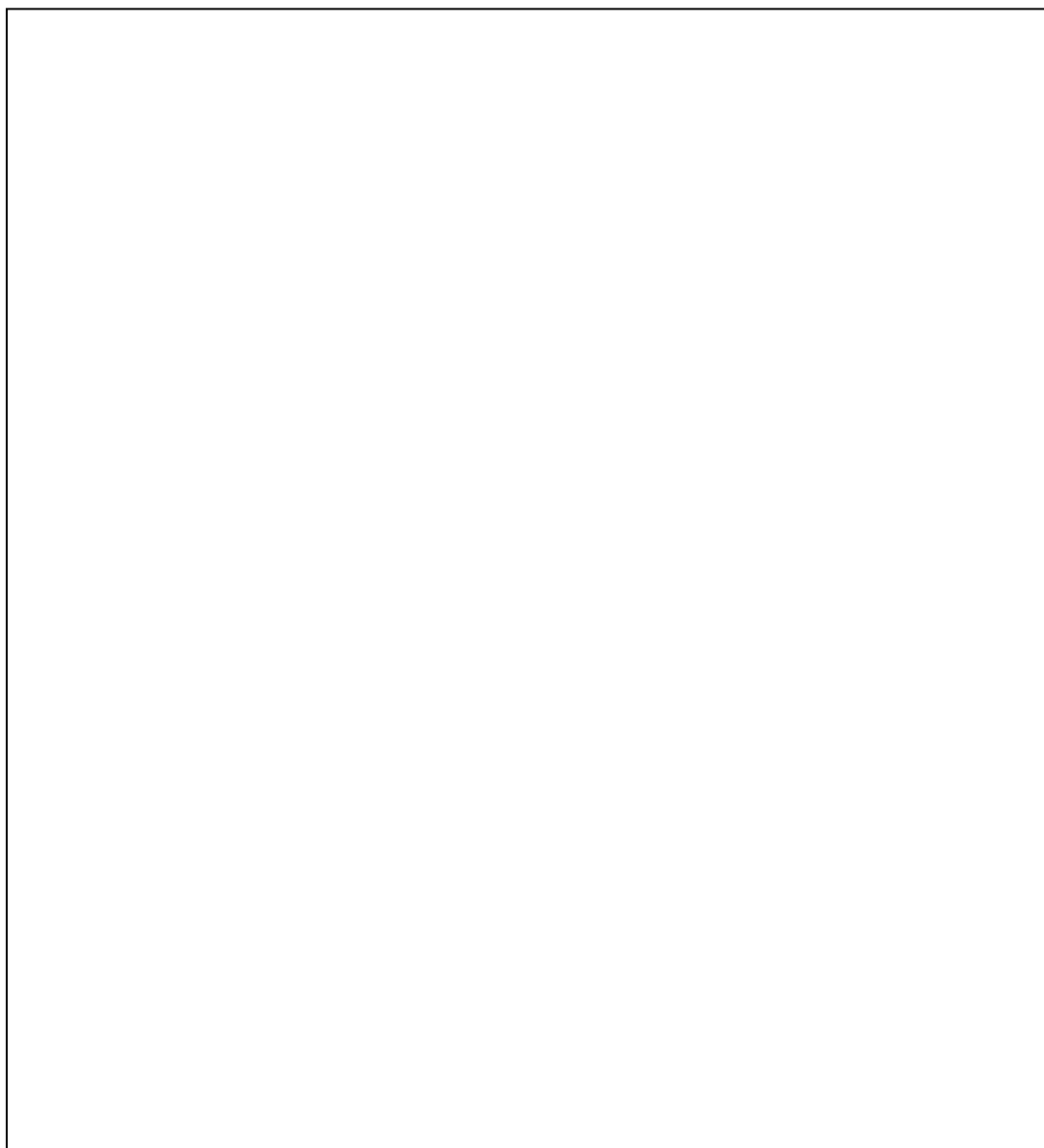
L'analyse de la variable centrale de cette conceptualisation – la représentation managériale du lien marketing – stratégie, constitue le point focal de notre étude. Deux interrogations essentielles ont émergé à ce sujet.

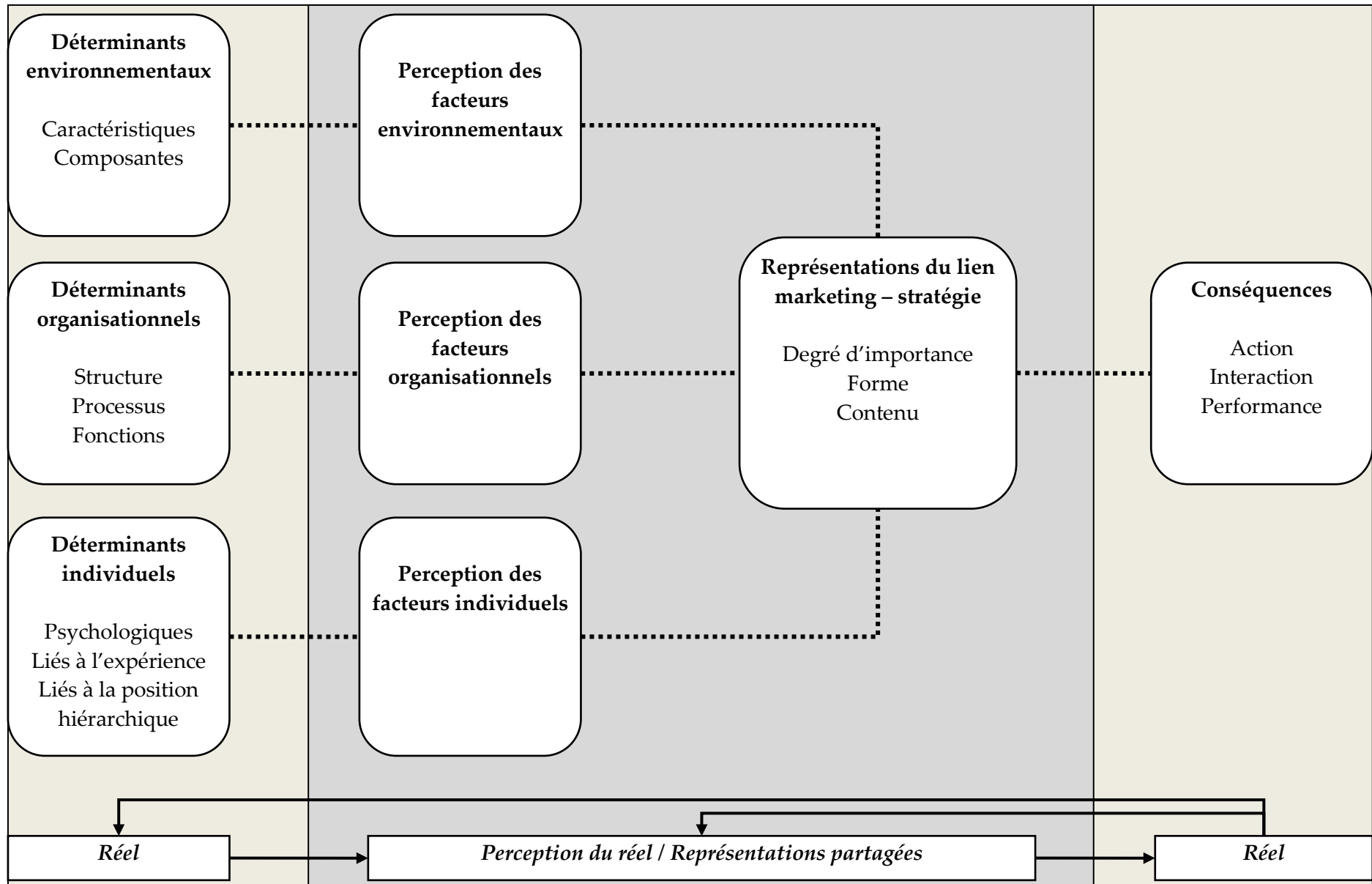
Nous allons d'abord nous interroger sur le caractère mouvant de ces représentations. Les travaux nous ont permis de constater que ces structures mentales avaient tendance à se transformer sous l'influence de toute nouvelle information en provenance de l'extérieur. Clarifier ces processus de transformation serait donc essentiel dans une optique d'explication des conséquences engendrées. Par ailleurs les propriétés inhérentes des modèles mentaux – la conservation, l'explicitation, la systématisation et la signalisation – nous permettront de les reconstituer. Elles viendront donc approfondir notre analyse.

Parallèlement, nous avons évoqué la question essentielle de l'homogénéité des représentations. Les dirigeants, perçoivent-ils de la même manière les apports du marketing à la stratégie générale, identifient-ils les mêmes points de recoupement entre les deux fonctions ? Le peu d'apports empiriques ne nous permet pas de dégager des conclusions définitives relatives aux modèles mentaux qu'ont les managers. Malgré cela une série d'inférences nous porte à croire que les représentations managériales du lien marketing-stratégie ne sont pas homogènes et vont se différencier essentiellement par le degré d'importance accordée au marketing dans la stratégie, par leur forme et par leur contenu.

Au-delà de cette variable centrale, des recherches plus détaillées sur la notion de représentation mentale nous confortent dans l'idée que celle-ci doit être envisagée dans un cadre théorique plus large. Les études empiriques qui portent sur le degré de similarité ou de divergence des modèles mentaux des managers se sont explicitement focalisées sur les facteurs explicatifs de ces différences. Ainsi nous avons pu extraire et synthétiser trois séries de contingences ayant un impact sur la diversité des structures de connaissance : des contingences environnementales, organisationnelles et individuelles. Ensuite nous avons répertorié pour les trois grandes catégories de déterminants les dimensions spécifiques qui le caractérisent.

Pour finaliser ce cadre théorique nous nous sommes appuyés sur l'hypothèse que cognition et action sont des phénomènes indissociables. Dans ces conditions, les représentations particulières de l'interface des deux fonctions vont nécessairement avoir des répercussions sur la place effective du marketing au sein du dialogue stratégique. Trois corollaires semblent se dégager de la littérature. Une première série de conséquences est liée à la place effective du marketing dans structure organisationnelle exprimée par sa position hiérarchique et par le pouvoir décisionnel qu'il détient. La seconde répercussion concerne la place du marketing mais cette fois dans les processus d'interaction avec les autres fonctions. La troisième et dernière série de conséquences est liée aux implications sur la performance. La présentation schématique du cadre conceptuel est la suivante :





En guise de conclusion, nous avons présenté une structuration nouvelle du cadre théorique et conceptuel articulé autour de la notion de représentations managériales. Pour de répondre à notre question de recherche initiale – **Comment se matérialise le lien entre marketing et stratégie dans une organisation à travers l’analyse des transformations des représentations managériales ?** - nous avons mobilisé des apports théoriques et empiriques venant de la théorie sur le lien marketing – stratégie, mais aussi de l’approche cognitive de la stratégie. Notre cadre conceptuel se trouve positionné au confluent des sciences de gestion et des sciences cognitives. Ce modèle, ainsi que nos propositions de recherche vont être enrichis par l’étude empirique, objet de notre seconde partie.

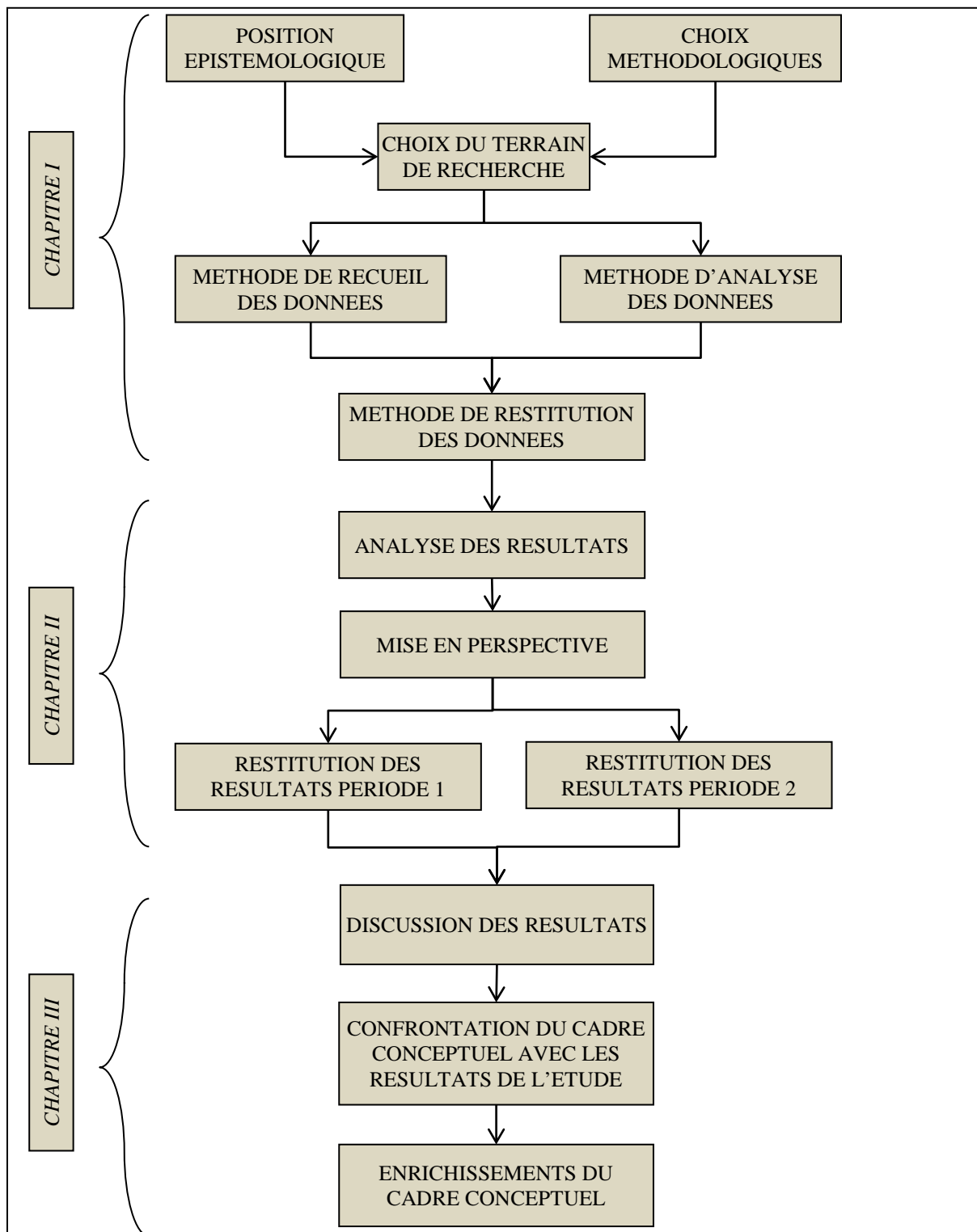
Partie 2. ANALYSE DU LIEN MARKETING-STRATÉGIE À TRAVERS LE CAS D'UNE DIRECTION DU MARKETING STRATÉGIQUE

Dans la première partie de cette recherche nous avons présenté les principaux travaux traitant le lien entre la fonction marketing et la stratégie générale, en ouvrant la perspective sur une approche cognitive du sujet. Ce rapprochement des deux cadres théoriques - l'un issu des sciences de gestion, l'autre des sciences cognitives - nous a permis de dresser un modèle théorique d'ensemble et de dégager trois propositions de recherche.

Néanmoins, la construction globale que nous avons mise en avant ne peut rester purement conceptuelle et déconnectée de la réalité des entreprises. Au contraire, elle doit être confrontée à des éléments empiriques pour attester de sa pertinence. Dans toute recherche l'étape de choix de la méthodologie appropriée est fondamentale, car elle permet de confirmer ou de réfuter le cadre théorique articulé autour de la revue de la littérature. Alors dans cette seconde partie, nous allons décrire la démarche empirique mise en œuvre pour répondre à notre question de recherche.

Nous allons articuler cette partie empirique autour de trois chapitres complémentaires. Un premier chapitre va être l'occasion d'évoquer les choix méthodologiques auxquels nous avons été confrontés, pour ensuite argumenter la méthodologie mise en œuvre. Le second chapitre va avoir pour objectif d'exposer l'analyse consécutive et les principaux résultats de la recherche. Enfin, dans un dernier chapitre de discussion, nous allons confronter nos résultats à la littérature, pour enrichir notre modèle conceptuel définitif.

Plan de la Partie II



CHAPITRE 1. CHOIX ET MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE RECHERCHE

<i>1. Le choix d'une démarche de recherche</i>	195
1.1. La position épistémologique	196
1.1.1. Les fondements de la connaissance. Les représentations managériales construites par l'interaction entre le manager et son environnement	196
1.1.2. La nature des connaissances produites. Le caractère subjectif des représentations managériales	199
1.1.3. Les modes de production de la connaissance scientifique - induction, déduction, abduction.....	202
1.2. Une posture méthodologique qualitative : l'étude de cas	205
1.2.1. Évaluation de deux logiques de recherche	205
1.2.2. Évaluation des arguments en faveur d'une méthodologie qualitative.....	208
1.2.3. La méthode des cas	209
1.2.4. Le cas unique : arguments de méthode	212
<i>Conclusion : Architecture de la recherche</i>	215
<i>2. Procédure d'accès au terrain</i>	216
2.1. L'observation participante comme démarche d'accès aux données	217
2.2. Les sources de données.....	220
2.2.1. Choix de l'entreprise	220
2.2.2. Démarche pratique d'intégration au sein de la Direction Marketing de LaSer	222
2.3. La Collecte des données	225
2.3.1. Nature des données	226
2.3.2. Méthode de recueil	229
2.4. Les méthodes d'analyse des données mobilisées	232
2.4.1. La méthode de traitement des données	232
2.4.2. La gestion du codage des données.....	236
2.4.3. La méthode de restitution de l'analyse des données	238
<i>Conclusion : Les procédures d'accès au terrain</i>	246
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	247

Chapitre 1. CHOIX ET MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE RECHERCHE

Selon Bergadaà et Nyeck (1992) la séquence des choix fondamentaux qui s'offrent au chercheur aux différents stades d'élaboration de son travail de recherche doit suivre une logique linéaire intégrative. La première étape est la définition du cadre de recherche. Ensuite doit intervenir l'étape de choix du programme de recherche, qu'enfin le chercheur pourra mettre en œuvre. En suivant cette logique nous nous trouvons à l'étape de choix de notre programme de recherche. C'est une des étapes les plus importantes dans la mesure où il faut opter pour une approche et des données en adéquation avec la question de recherche (Baumard et Ibert, 1999). Le programme de recherche ne pourra aboutir à des résultats concluants, que si le chercheur respecte une cohérence globale entre le cadre théorique mobilisé, les objectifs et la problématique de recherche d'une part et la méthodologie mobilisée, les données collectées et les méthodes mises en œuvre pour les recueillir, de l'autre. Bergadaà et Nyeck (1992) articulent le programme de recherche autour de trois niveaux : l'épistémologie, la méthodologie et les procédures de recherche. Une première discussion va nous mener à argumenter notre positionnement épistémologique et méthodologique. Dans la seconde section de ce chapitre nous allons aborder plus en détail les questions techniques de mise en œuvre de la méthodologie adoptée.

1. Le choix d'une démarche de recherche

Entamer une recherche empirique sur les représentations managériales du lien entre marketing et stratégie générale soulève la question des postures, d'une part théorique, d'autre part méthodologique à adopter. En amont de chaque travail de recherche il y a une conception de la réalité qui est soit donnée, soit construite. Cette vision de la réalité conjugée à l'objet de recherche va permettre de déterminer la démarche méthodologique à adopter, pour atteindre les finalités de la recherche.

1.1. La position épistémologique

Le cadre de référence épistémologique autour duquel va s'organiser cette recherche est présenté dans les paragraphes suivants. Le choix d'une démarche de recherche a été effectué seulement après avoir soulevé les questions fondamentales sur le fondement, la nature et les modes de production de la connaissance relative aux représentations managériales.

1.1.1. Les fondements de la connaissance. Les représentations managériales construites par l'interaction entre le manager et son environnement

La réflexion épistémologique porte sur la valeur des connaissances produites par le chercheur et permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche. « *S'interroger sur ce qu'est la connaissance revient à s'interroger sur la nature de la réalité pouvant être appréhendée à travers cette connaissance, c'est-à-dire sur la nature de la réalité connaissable.* » (Thiétart *et al.* 2007). Pour choisir sa « posture épistémologique » le chercheur doit soulever un certain nombre de questions relatives à la nature de la connaissance qu'il produit, aux fondements, ainsi qu'à la dynamique et les modes de production de cette connaissance. Selon Thiétart *et al.* (2007), pour répondre à ces questions, il est nécessaire de s'inspirer par les trois grands paradigmes épistémologiques : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Pour les tenants du positivisme la réalité est indépendante du chercheur, la connaissance produite est objective et acontextuelle (Coutelle, 2005). À l'opposé de cette approche jusqu'à présent dominante en sciences de gestion, on positionne le paradigme interprétativiste, qui vise à rendre compte de l'interprétation que les personnes ont de leur environnement et de leurs actions pour comprendre la réalité. Le constructivisme partage avec ce dernier courant la logique d'interprétation, mais s'ajoute à elle une optique d'interaction entre les acteurs. C'est par le processus d'interaction entre acteurs qu'est construite la connaissance. Elle est donc subjective et contextuelle. Une synthèse schématique des principaux présupposés

théoriques de chaque paradigme est présentée par Thiétart *et al.* (2007) (cf. Tableau 7) :

Tableau 7 : Les trois approches de la réalité et de l'objet de recherche (Source : Thiétart *et al.* 2007)

Les questions épistémologiques	Les Paradigmes		
	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
Relation sujet/objet	Indépendance	Interaction	Interaction
Objectif de la recherche	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Vision de l'objet de la recherche			
Nature de l'objet de la recherche	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissance
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses
Position de l'objet dans le processus de recherche	Extérieure au processus de recherche Guide le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche Se construit dans le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche Guide et se construit dans le processus de recherche

La position théorique que nous sommes amenés à adopter dans cette recherche est dictée par deux déductions. La première est plus générale, liée à l'état de la recherche en matière de représentations managériales. Cet objet de recherche très largement abordé en management stratégique, amène les auteurs à adopter en majorité une posture constructiviste (Weick, 1979 ; Eden, 1992) et à défendre l'idée que lorsqu'on s'intéresse

aux questions stratégiques le modèle constructiviste est beaucoup plus adapté que le modèle computationnel (Durand, Mounoud et Ramanantsoa, 1996).

La seconde est liée à la nature même des représentations managériales. L'interrogation fondamentale devant laquelle se trouve le chercheur lorsqu'il aborde la cognition des responsables marketing est de savoir si sa nature est structurellement stable, si elle a une existence en soi et si elle peut se prêter à des mesures scientifiques strictes ou au contraire, est-elle humaine, sensible et mouvante (Bergadaà et Nyeck, 1992). La première voie de recherche est d'inspiration réaliste et positiviste. L'étude de la cognition s'articule autour des notions de rationalité et rationalité limitée en matière de traitement des informations. La seconde voie de recherche privilégie une acception plutôt interprétativiste et constructiviste des représentations managériales.

Nous estimons cette deuxième perspective comme étant la plus pertinente pour aborder la complexité des représentations managériales du lien marketing - stratégie. Les représentations particulières sont construites dans un contexte spécifique, elles évoluent au gré des expériences des individus en se transformant par leur interaction avec le monde extérieur. Le manager ne possède pas *a priori* une connaissance spécifique préexistante sur la manière dont les deux fonctions vont interagir dans l'entreprise. Denis (1994) souligne que : « [...] *les représentations ne sont généralement pas créées pour constituer, au sein du système qui les accueille, des copies dormantes du réel ; les représentations n'ont d'existence que dans la mesure où elles sont utilisées effectivement, et où leur valeur sémantique est réellement exploitée [...]* ». Dans ce sens, l'objectif de cette recherche est bien de nature interprétativiste, car on vise à développer une compréhension du phénomène et une compréhension des représentations managériales.

On peut aller encore plus loin dans l'argumentation en qualifiant notre démarche de « doublement constructiviste », dans le sens où les représentations managériales n'étant pas directement accessibles, le chercheur ne peut les reproduire que « partiellement ». La reconstitution des éléments et la construction d'un schéma de la représentation cognitive du manager, va alors nécessiter l'interaction entre le manager et le chercheur. Aussi sur cet aspect le chercheur sera amené à transformer la connaissance

proposée par le cadre théorique préexistant en élaborant de nouvelles réponses aux questions de recherche soulevées.

Cependant solliciter la vision de la réalité que le chercheur adopte n'est pas suffisant, la nature des connaissances produites est tout aussi importante pour cerner le cadre de référence épistémologique.

1.1.2. La nature des connaissances produites. Le caractère subjectif des représentations managériales

Pellemans (1999) propose une vision d'ensemble du réseau d'hypothèses fondamentales qui caractérisent le débat « subjectif – objectif » en sciences sociales. L'approche subjective aborde l'individu comme une entité complexe, difficilement quantifiable. À travers ses propres expériences l'homme façonne son environnement en fonction de ses perceptions et de ses interprétations des événements. Le monde apparaît comme une construction sociale produite par la double-subjectivité, celle du chercheur et celle du sujet étudié, mais aussi par l'interaction entre eux. Les connaissances produites par le chercheur sont purement subjectives, car le phénomène observé est dépendant de la capacité de compréhension et de la manière dont le chercheur va appréhender l'objet étudié. Parallèlement la réalité sociale de l'individu étudié repose sur des symboles créés et signifiants pour lui et elle est totalement empreinte par sa subjectivité. Plus encore, pour Le Moigne (1990) le principe d'interaction entre sujet et objet est le fondement même du constructivisme : *« la connaissance de la réalité n'ayant d'autre réalité que la représentation que s'en construit un sujet, l'interaction objet & sujet est précisément constitutive de la construction de connaissance »*.

À l'autre extrême, l'approche objective perçoit l'individu comme un être logique, évoluant dans un contexte rationnel. Le monde est une réalité donnée et le chercheur est indépendant de son objet de recherche. Le principe d'objectivité est énoncé ainsi par Le Moigne (1990) : *« Si le réel est, en soi, il doit exister indépendamment du sujet qui déclare le*

percevoir ou l'observer. Et l'observation de l'objet réel par un sujet ne doit pas modifier la nature ... de cet objet ». Dès lors la connaissance produite dans cette perspective positiviste est objective et acontextuelle dans la mesure où elle correspond à une réalité immuable extérieure à l'individu et indépendante du contexte et des interactions entre les acteurs (Thiétart *et al.* 2007).

Sur le continuum « connaissances objectives – connaissances subjectives » nous sommes amenés à prendre une position plutôt médiane. Nous avons dû préalablement apporter réponse à deux questions fondamentales. La première consiste à s'interroger : « Quelle est la nature de la connaissance produite par les managers et relative au lien marketing – stratégie ? ». La seconde peut être formulée : « Quelle est la nature de la connaissance produite par le chercheur à l'égard des représentations managériales ? »

La réponse à la première interrogation se trouve dans notre objectif de recherche. On cherche à comprendre autant les processus par lesquels les marketing-managers construisent une représentation mentale du lien entre leur fonction et la stratégie générale, que la nature de la connaissance que comporte cette représentation. La représentation managériale est une image mentale, particulière à un individu. Elle est donc par nature subjective (Maurice, 2004). Cette image mentale est transformée au gré des interactions du manager avec les autres individus, au gré de ses actions, ou encore des évolutions de son contexte. La réalité se construit par les interactions des individus avec leurs subjectivités propres et elle est révélée à travers le discours symbolique du manager et à travers ses comportements (cf. Tableau 8).

Tableau 8 : La dichotomie connaissances « subjectives » - connaissances « objectives » en sciences sociales ²⁵ (Adapté de Morgan et Smircich, 1980)

	Approches subjectives en sciences sociales ←				→	Approches objectives en sciences sociales
Hypothèses ontologiques fondamentales	Réalité comme projection de l'imagination humaine	Réalité comme construction sociale	Réalité comme domaine du discours symbolique	Réalité comme domaine contextuel d'information	Réalité comme processus concret	Réalité comme structure concrète
Hypothèses concernant la nature humaine	L'homme comme pur esprit et être totalement conscient	L'homme comme constructeur social, comme créateur de symbole	L'homme comme un acteur, l'utilisateur du symbole	L'homme comme processeur d'information	L'homme comme adaptateur	L'homme comme répondeur
Point de vue épistémologique fondamental	Obtenir la révélation d'un aperçu phénoménologique	Comprendre la réalité sociale créée	Comprendre les modèles du discours symbolique	Visualiser des contextes	Étudier les processus de changement de systèmes	Construire une science positive
Quelques métaphores choisies	Transcendantal	Jeu de langage, test d'accomplissement	Théâtre, culture	Cybernétique	Organisme	Machine
Méthodes de recherche	Exploration subjective à l'état pur	Herméneutique	Analyse symbolique	Analyse contextuelle des formes (Gestalt)	Analyse historique	Enquête par expérimentation en laboratoire

La seconde question évoque l'interdépendance entre le manager et le chercheur dans la découverte de la réalité. On ne peut concevoir les représentations mentales comme des entités objectives, car elles n'ont d'existence en soi. Elles sont la propriété d'un sujet – le manager, et par ce fait elles sont subjectives. Le chercheur ne peut produire qu'une représentation des représentations mentales des managers. Elle sera empreinte autant de la subjectivité du manager, que de celle du chercheur. Au final à la subjectivité des représentations managériales, s'ajoute celle du chercheur. Selon Rispal Hlady (1993), la subjectivité du chercheur ne doit pas être considérée comme un obstacle à la connaissance, au contraire la proximité entre l'observateur et l'observé permet d'enrichir l'information et de faciliter la découverte d'éléments nouveaux.

²⁵ Adapté de Morgan et Smircich (1980), *The Case of Qualitative Research, Academy of Management Review*, vol.5, 4, pp.491-500.

1.1.3. Les modes de production de la connaissance scientifique - induction, déduction, abduction

Évaluer la nature de la connaissance produite est sans doute une étape nécessaire dans le questionnement sur les bases épistémologiques du travail de recherche entrepris. Il est toutefois nécessaire de s'interroger sur le contexte dans lequel on se trouve, ainsi que la logique de production des connaissances qui lui est spécifique. Sur cet aspect Bergadaà et Nyeck (1992) distinguent le contexte de justification des propositions et le contexte de découverte de nouvelles propositions de recherche. Lorsqu'on se trouve dans un contexte de justification, l'objectif est de produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse ou d'une proposition. En revanche, le contexte de découverte consiste à rechercher une explication et une compréhension pour pouvoir au bout de la démarche proposer des résultats théoriques novateurs. Selon Thiétart *et al.* (2007) ce contexte est propice à la création de nouvelles articulations théoriques entre des concepts, et / ou à l'intégration de nouveaux concepts dans un champ théorique donné.

Cette dichotomie entre les démarches de justification et de découverte implique deux modèles de raisonnement, considérés comme alternatifs en sciences de gestion : la déduction et l'induction. La déduction est le raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive, consistant en l'élaboration d'une ou plusieurs hypothèses à partir de la théorie existante pour les confronter ensuite à la réalité. Elle permet donc d'aller du général au particulier en appliquant sur quelques individus une loi générale. Dans le cadre d'une recherche qualitative la déduction consiste en l'élaboration de codes issus de la littérature et du cadre conceptuel, qui vont être par la suite confrontée aux données issues du terrain (Huberman et Miles, 1991). L'induction par opposition consiste à découvrir à partir d'observations particulières, des concepts qui peuvent être généralisés. En d'autres termes l'origine de la connaissance se trouve dans l'observation. En vérifiant une relation sur quelques cas concrets, le chercheur la définit comme étant vraie pour toutes les observations à venir (Bergadaà et Nyeck, 1992 ; Thiétart *et al.*, 2007). Dans le

contexte particulier de la recherche qualitative inductive, les concepts émergent du terrain et sont systématisés à travers un codage émergent.

Nous pouvons ajouter aux logiques d'induction et de déduction le raisonnement par abduction. Aristote dans la *Première analytique*²⁶ apporte une démonstration de ce raisonnement qui a été développé plus tardivement par Charles Sanders Peirce²⁷ (Burch, 2010). En France ce concept a été adapté aux sciences de gestion principalement par Koenig (1993). L'objectif de l'abduction n'est pas de produire des généralisations et des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques. Si l'induction conduit à la découverte des lois, l'abduction mène à la découverte des causes (Catellin, 2004). Koenig (1993) évoque les caractéristiques suivantes pour chacune de ces trois démarches :

- La déduction consiste en la confrontation d'hypothèses formulées à la réalité pour les confirmer ou infirmer.
- L'induction permet d'élaborer des théories ou des lois universelles à partir de la constatation de faits réguliers.
- L'abduction consiste à conjuguer l'observation de faits réguliers et un cadre conceptuel existant pour conjecturer les relations entre les objets qui sont ensuite testées et discutées.

À la lumière de ces concepts clarifiés, il faut savoir quelle est la logique appropriée pour expliciter au mieux les représentations managériales du lien marketing – stratégie. Notre raisonnement peut être plus volontairement qualifié de « *stratégie hybride* » (Fillol, 2006), car nous employons de façon successive deux démarches.

Une première lecture des travaux théoriques assez abondants sur le rapprochement entre marketing et stratégie, nous a permis d'esquisser un cadre théorique provisoire et à dégager trois propositions de recherche. Pour produire cette

²⁶ Cf. Arstt., *Pr. an.*, 1, 7, 4: Ἀπαγωγὴ εἰς τὸ ἀδύνατον, soit le raisonnement par l'absurde; aussi et surtout 2, 25 pour le développement entier (=éd. Bekker, I., (1831), 69a 20).

²⁷ Cf. Peirce C.S. (1883), en particulier p.140 *sqq.*

ébauche de modèle théorique nous avons donc procédé par un raisonnement déductif. L'engagement sur le terrain et l'observation à travers un raisonnement inductif n'était pas indispensable dès le début de cette recherche doctorale, dans la mesure où la théorie abordant l'interface des deux fonctions était suffisante pour dégager une question de recherche.

En revanche, puisque cette richesse des travaux théoriques est contrebalancée par des développements empiriques insuffisants, le cadre conceptuel n'est pas assez développé pour pouvoir énoncer des hypothèses, procéder à une mesure des variables et enfin tester ces hypothèses. Dans la mesure où les travaux conceptuels nous sont apparus comme majoritaires et suscitant des questions fondamentales, il nous a semblé plus pertinent de renforcer cette conceptualisation théorique à travers des arguments empiriques supplémentaires avant de pouvoir dans des travaux ultérieurs élaborer une batterie d'hypothèses testables.

L'objectif de la démarche empirique peut être énoncé ainsi :

<p>Il est nécessaire de confronter le cadre théorique provisoire et les propositions de recherche à un système d'observations empiriques sur les représentations mentales que les managers ont de l'interface entre fonction marketing et stratégie générale, pour proposer une nouvelle conceptualisation théorique valide et robuste.</p>

Pour atteindre cet objectif nous avons procédé à la récolte des données, qui a permis d'enrichir notre cadre conceptuel. Cette étape peut se rapprocher du raisonnement inductif, car son but est de soulever de nouveaux questionnements en révélant des phénomènes non explorés. Ce qui nous intéresse est plutôt de clarifier le cadre théorique et préciser les propositions de recherche. Le cadre déjà établi à partir des travaux en sciences de gestion et en sciences cognitives était donc amené à évoluer et à s'enrichir au fur et à mesure de nos immersions sur le terrain de recherche.

1.2. Une posture méthodologique qualitative : l'étude de cas

La formulation d'une démarche méthodologique, permettant d'approcher le terrain, a été ponctuée par une série de choix successifs. La méthodologie sélectionnée doit être en accord tant avec les conclusions émergentes du cadre théorique qu'avec les objectifs de cette recherche. Pour Baumard et Ibert (2007) le chercheur poursuit une triple adéquation entre finalité, approche et donnée. Si bien qu'outre les finalités, une attention toute particulière doit être accordée aux approches qui permettent de recueillir les données les plus adéquates.

1.2.1. Évaluation de deux logiques de recherche

En sciences de gestion les stratégies d'accès au terrain sont soit de nature quantitative, soit de nature qualitative. Selon Bergadaà et Nyeck (1992) l'approche quantitative : « a pour objet l'énumération de nombreux cas, elle tend à compter les unités, dénombrer les objets à étudier ou à décrire, relever la fréquence d'apparition d'un phénomène ». Parallèlement « l'approche qualitative de recherche concerne les travaux dont l'objectif est de définir les qualités essentielles de l'objet étudié, et non de travailler sur les quantités ou d'énumérer les cas existants. » Une synthèse des principaux points distinctifs entre les deux méthodologies permet d'apprécier à quel point elles sont le reflet de deux paradigmes différents (cf. Tableau 9).

Tableau 9 : Caractéristiques des paradigmes qualitatif et quantitatif en sciences sociales (Source : Bergadaà et Nyeck, 1992).

Paradigme qualitatif	Paradigme quantitatif
Phénoménologie. Épistémologie constructiviste et compréhension herméneutique. Étude des schémas cognitifs des acteurs.	Épistémologie déterministe, empiriste et positiviste. Positivisme logique : recherche les facteurs ou les causes de phénomènes par la mesure et la transformation opérationnelle. La subjectivité de l'individu est un artefact.
Observation non contrôlée et naturaliste.	Observation en situation contrôlée.
Idéal de respect de la subjectivité.	Idéal de respect de l'objectivité.
Perspective intérieure. Enracinée, au plus près des données (<i>Grounded</i>).	Perspective extérieure. Distance nécessaire face aux phénomènes bruts (<i>Ungrounded</i>).
Accent mis sur la découverte : approche exploratoire, expansionniste, descriptive et inductive.	Accent mis sur la vérification : approche de confirmation, de réduction, d'inférence et hypothético-déductive.
Accent sur les processus de changement (<i>Process</i>).	Accent sur l'efficacité et les résultats (<i>Outcome</i>).
Sources d'observation uniques et contextuelles. Validité clinique : données « vraies », « riches », et « profondes ». Validité par triangulation.	Fiabilité : données « reproductibles » et objectivées. Validité interne dans la recherche de la causalité : données « dures ».
Risque de généralisation restreint. Étude de cas.	Préoccupation explicite pour assurer une généralisation. Études extensives.
Approche holistique et centrée sur la signification.	Approche particulariste et causale.
Assume une réalité dynamique et construite.	Assume une réalité stable et invariante.
L'initiative est à l'interrogation et à la théorie.	L'initiative est à l'observation.

Pour les tenants de l'approche quantitative, l'approche hypothético-déductive est à la base des connaissances scientifiques. Généralement les auteurs font un rapprochement entre paradigme positiviste et méthodologie de traitement des données quantitative. Par opposition la démarche qualitative vise plutôt la découverte et la compréhension à travers des méthodes d'investigation multiples et plus libres, mais qui mènent à des résultats tout aussi solides. Elle est par sa nature même, plus volontairement rapprochée du paradigme constructiviste.

Néanmoins cette association entre positivisme et méthodologies quantitatives d'une part et constructivisme et méthodologies qualitatives de l'autre, est due surtout au fait que les recherches qui les rapprochent sont plus courantes, qu'à une réelle

incompatibilité scientifique. En effet plusieurs travaux ont apporté des résultats concluants à travers une démarche qualitative dans une perspective positiviste, mais aussi par des approches quantitatives appliquées à un cadre de recherche constructiviste (Charreire et Durieux, 2007). Dans ce sens on peut considérer que le choix épistémologique ne limite pas les alternatives méthodologiques qui s'offrent au chercheur.

On constate en second lieu que la recherche en sciences de gestion a été longtemps animée par l'opposition de ces deux épistémologies, avant que certains chercheurs ne s'interrogeassent sur le bien-fondé d'un tel débat. Baumard et Ibert (2007) jugent que la distinction entre le qualitatif et le quantitatif est équivoque et ambiguë. Brabet (1988) s'interroge « *Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?* ». Enfin Bergadaà et Nyeck (1992) estiment que « *ce débat est souvent de peu de valeur dans la mesure où il n'existe pas d'homogénéité de définitions dans la discipline, ni de consensus quant à ce qui différencie les approches qualitatives des approches quantitatives.* » Les derniers développements sur le sujet affichent cependant des positions plus consensuelles prises par les chercheurs. On privilégie une vision de complémentarité des deux approches, plus qu'une véritable opposition, même si leurs bases théoriques restent distinctes (Thiétart *et al.*, 2007).

Aussi pour le choix d'une méthodologie de recherche nous avons suivi les recommandations de Rispal Hlady (2002) : « *il ne s'agit pas de donner une place première aux méthodes ou aux techniques d'investigation, mais bien au problème à traiter au regard des théories existantes ou à générer* ». Alors le choix d'une méthodologie qualitative a été bien influencé par notre positionnement constructiviste et nos visées exploratoires, sans toutefois être déterminé par cette posture. Nous avons pris en compte un certain nombre d'autres facteurs liés au problème à traiter.

1.2.2. Évaluation des arguments en faveur d'une méthodologie qualitative

Le premier argument découle de la distinction entre l'analyse des données qualitatives et l'analyse qualitative des données. Dès qu'on aborde la cognition managériale, les données qu'on est en mesure de recueillir sont essentiellement de nature qualitative. On accède aux représentations des managers à travers leur discours, à travers l'observation de leurs comportements ou bien à travers le recueil de documents produits textuels. Ces données qualitatives constituent le matériau de base sur lequel les analyses ultérieures seront fondées. L'exploration qualitative va donc avoir un rôle de premier plan à jouer, même si les données qualitatives permettent une exploitation quasi-qualitative et quantitative, à travers la mesure des fréquences, des cooccurrences ou l'analyse informatisée (Rispał Hlady, 2002). Nous allons procéder à un traitement hybride des données recueillies, dans la mesure où nous allons accompagner notre phase de traitement d'un logiciel de traitement, qui va nous permettre d'enrichir les conclusions.

Mise à part la nature des données auxquelles on peut accéder pour clarifier les schémas mentaux des managers, lors du choix d'une méthodologie on s'est interrogé sur la nature du matériau qu'on était amené à étudier. La cognition est un phénomène complexe, elle se construit par l'interaction de nombreuses variables, dont l'influence est difficilement mesurable. Les représentations mentales s'inscrivent dans une dynamique, elles évoluent et notre objectif est de saisir cette dynamique, de comprendre les significations que les managers construisent. Cette recherche ne vise pas une évaluation objective de la place du marketing dans les entreprises, mais plus une découverte et une compréhension en profondeur des constructions mentales des managers. Le fait qu'on se trouve devant un objet de recherche nouveau « les représentations du lien marketing – stratégie », confère à notre recherche un caractère exploratoire. Notre souhait est d'explorer la cognition en profondeur, mais aussi de comprendre l'influence des facteurs externes « objectifs » sur son contenu et ses formes. Huberman et Miles (2003) préconisent le recours aux recherches et aux données qualitatives en affirmant qu'elles

constituent la meilleure stratégie de découverte et d'exploration d'un nouveau domaine et de développement d'hypothèses.

Notre objectif est aussi interprétatif, par des recherches détaillées sur le contexte de formation des représentations pour apporter les interprétations nécessaires sur les déterminants et les conséquences des représentations. Au-delà de la cognition individuelle, on est amené à prendre en considération les processus sociaux, car la formulation de notre problématique autour des déterminants, mais aussi les conséquences organisationnelles des représentations invitent à l'analyse approfondie des phénomènes collectifs.

En définitive, la cohérence entre la problématique, les données auxquelles on peut avoir accès, la nature du phénomène étudié, mais aussi nos visées exploratoires nous conduisent à privilégier une démarche de recherche qualitative.

1.2.3. La méthode des cas

Au sein des méthodologies qualitatives nous avons choisi l'étude de cas comme méthode de collecte des données, car elle permet de développer une description détaillée et profonde du sujet étudié (Girod-Séville, 1995). Yin (1989) définit l'étude de cas de la manière suivante : « *Une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées.* » L'étude de cas est apparue comme la méthode la plus appropriée à nos objectifs, ainsi qu'aux contraintes de la recherche. Cette stratégie de recherche qualitative est majoritairement adoptée par les chercheurs en sciences de gestion, ce qui permet d'avoir une riche base de références possibles.

Mais cette optique de facilité est renforcée par le fait que les « cas d'étude » peuvent recouvrir des unités d'analyse très différentes, allant de l'individu, au groupe,

au projet, à l'organisation, voire à un ensemble d'entreprises, à l'exemple des études menées sur les groupes stratégiques et les groupes concurrentiels perçus. Cette diversité des « cas » répond aux exigences soulevées par des problématiques et des questions de recherche souvent très spécifiques. En outre, l'étude de cas autorise la collecte de données très diversifiées et riches. Observation des comportements, documents, entretiens, constituent autant sources de données permettant la compréhension des phénomènes et la validation ou la modification des interprétations initiales. Rispal Hlady (2002) affirme que ce mode de recueil des données provenant de supports multiples garantit en partie la validité interne de la recherche et permet d'éviter des approximations dans l'analyse. Conduire un recueil diversifié de données autorise donc la triangulation ou la multi-angulation des informations, concept défini comme « [...] *un processus de confirmation par la combinaison de plusieurs méthodes et sources d'information* » (Andréani et Conchon, 2005).

Notre objectif de clarification des représentations mentales des managers s'inscrit bien dans une étude à travers des « cas » spécifiques, car on a pu constater l'impossibilité de recourir à des tests d'hypothèses à cause du caractère rudimentaire du cadre théorique établi. On peut envisager une description approfondie des situations de gestion en les positionnant dans leur contexte. Cette méthode de recherche est très adaptée aux problématiques touchant à la formation de stratégies et à la décision managériale dans des environnements complexes (Eisenhardt, 1989). Yin (1994) confirme que la « décision » est le sujet de référence traité dans les études de cas.

Les nombreuses recherches qui ont privilégié la méthode des cas, ont contribué à asseoir la légitimité scientifique de la méthode. Des contraintes spécifiques en termes de validité et de fiabilité de la recherche ont été intégrées par les auteurs pour assurer la cohérence des résultats. Rispal Hlady (2002) distingue quatre « tests-qualité » composant le canevas de recherche.

D'abord la fidélité qui : « *requiert une mesure précise et constante, le maintien de la qualité des outils utilisés et la régularité dans leur emploi.* » Le respect des objectifs de fidélité consiste alors à suivre scrupuleusement les prescriptions d'une démarche scientifique en

matière d'études qualitatives, à établir des descriptions claires et rigoureuses des outils employés, et des sources d'information utilisées, afin de permettre par la réplication de la même méthode, l'aboutissement aux mêmes conclusions.

La validité de construit ou théorique : « *vise l'établissement de mesures opérationnelles correctes pour les concepts ou paradigmes théoriques utilisés »* et parallèlement : « *la validité interne amène le chercheur à vérifier s'il observe vraiment ce qu'il veut observer »*. Pour renforcer ces deux critères de validité le chercheur peut recourir à la triangulation des données, à la réalisation de synthèses tout au long du processus de collecte des données, ou encore à des contacts répétés avec le terrain pour améliorer sa propre compréhension. La validité externe : « *se concentre sur des problèmes de généralisabilité des résultats. »* La préoccupation principale à laquelle on s'attache est de savoir si les conclusions du travail de recherche peuvent avoir une signification plus large.

Andréani et Conchon (2005) proposent une autre grille d'analyse qui permet d'apprécier la fiabilité et la validité des études de cas et plus généralement des recherches qualitatives. Une revue de la littérature en marketing et en sciences sociales leur permet de faire le point sur ces critères en distinguant les contraintes propres à chaque étape chronologique d'une recherche (cf. Tableau 10). Les auteurs insistent sur l'importance de la preuve de validité et de fiabilité tout au long du processus de recherche et singulièrement au moment de l'élaboration des résultats et des conclusions principales de l'étude.

Tableau 10 : Les quatre niveaux de la validité et de la fiabilité qualitative (Source : Andréani et Conchon (2005))

Étapes	Critères	Définitions qualitatives
Avant l'étude, au moment du projet	Fiabilité de la méthodologie	Une étude qualitative en marketing est fiable si sa méthodologie permet d'observer la réalité.
Après avoir recueilli les informations	Validité de l'exploration qualitative	Une exploration qualitative est valide si elle rend compte de la réalité de façon authentique et si elle examine avec précision toutes les facettes à étudier.
Au moment de l'analyse	Validité de l'analyse	Une étude qualitative est valide en marketing si ses conclusions sont justes.
Après les résultats	Validité des résultats	Une étude qualitative est valide en marketing si les idées et les actions qu'elle inspire ont du succès.

À travers ces quelques observations on peut conclure que la méthode des cas répond bien aux objectifs en matière de précision des observations et de fiabilité des méthodes, ainsi qu'aux exigences de stabilité des résultats. Au préalable il faut s'assurer que ces conditions nécessaires à l'exactitude de l'analyse soient bien réalisées.

1.2.4. Le cas unique : arguments de méthode

L'étape suivante dans la structuration de cette recherche est le choix des cas ou du cas à analyser. Nous nous sommes tournés vers une étude de cas unique. R. Yin (1989) recommande l'étude mono-cas dans trois situations bien spécifiques :

- (1) Le chercheur est amené à tester une théorie pour la confirmer, la réfuter ou la compléter.
- (2) Le chercheur souhaite étudier un phénomène rare ou atypique, il peut donc identifier un cas rare ou extrême.
- (3) Enfin, il peut à partir d'un cas unique révéler un phénomène, qui sans être rare forcément n'est pas encore connu par les chercheurs.

Par conséquent le cas sélectionné doit présenter un intérêt en soi, en raison de sa particularité, mais aussi de sa capacité à répondre aux questionnements soulevés. Nous nous sommes tournés vers une grande entreprise française, LaSer-Cofinoga, qui à la fin des années 1990 a choisi de créer une Direction Marketing Stratégique, ayant pour but la conciliation des objectifs stratégiques avec les politiques marketing poursuivies.

Nous avons été confortés dans notre choix par le fait que la méthode mono-cas a déjà prouvé sa pertinence dans des études proches de nos préoccupations. A titre d'exemple, dans son travail doctoral portant sur l'orientation-marché d'une jeune entreprise de haute technologie, Dumeynieux-Petzold (2003) estime qu'elle est un outil bien adapté à la compréhension de phénomènes *a priori* de faible visibilité. Par ailleurs, Inglis (2008) étudie l'interface entre marketing et comptabilité dans une grande entreprise industrielle. Il affirme la pertinence de cette méthode dans la clarification des problématiques inter-fonctionnelles, peu abordées dans des recherches empiriques en dépit d'une littérature conceptuelle abondante. Payton et Zahay (2005) et Blery et Michalakopoulos (2006) illustrent par la méthode mono-cas les processus de mise en place de stratégies de gestion de la relation client dans le domaine de la santé et dans le domaine bancaire respectivement. L'ensemble de ces travaux insistent sur la nécessité de mettre en place des procédures d'accès au terrain et de collecte de données robustes.

Toutefois, les travaux de Rosa et Dacko (1995) apportent non seulement des arguments en faveur de l'étude d'un cas en profondeur, mais se rapprochent aussi à notre problématique. L'étude des deux auteurs retrace le changement d'orientation stratégique d'une banque en réponse à la dérégulation financière aux États-Unis. L'interrogation principale est relative au rôle des représentations dans la transformation de l'approche des marchés de l'entreprise. La méthode d'investigation adoptée est socio-anthropologique, inspirée des travaux de Hirschman (1986). Pour collecter les données l'un des chercheurs intègre en tant que salarié le département marketing de l'organisation. L'auteur insiste sur l'efficacité de l'observation participante pour recueillir des données sensibles et difficiles à cerner de façon indirecte. En dépit du caractère peu généralisable des résultats, il s'avère que l'étude d'un cas unique en profondeur est très

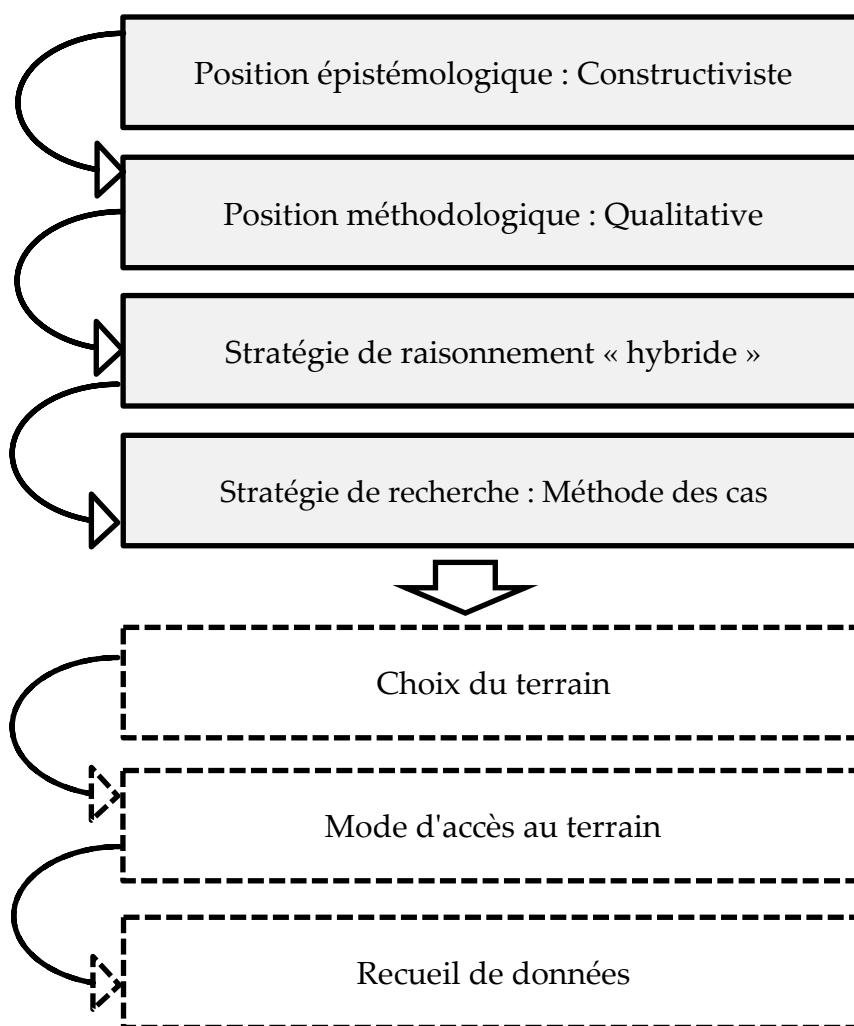
pertinente lorsqu'on analyse les représentations managériales et les processus de changement d'orientation stratégique.

A la lumière de ces quelques travaux de recherche, nous pouvons dresser deux constats. D'abord la formulation de notre question de recherche autour de la notion de représentations managériales, d'approche interfonctionnelle et d'interaction invite à analyser la transformation des modèles mentaux partagés et non pas individuels des acteurs. Se focaliser sur les individus exclurait les considérations relatives aux interactions au sein d'un département et entre départements, rendant laborieuse et complexe toute comparaison.

Ensuite les recherches mentionnées précédemment ont confirmé l'intérêt de mobiliser un cas unique, dans la mesure où notre objet de recherche principal – le lien entre marketing et stratégie dans une organisation, est de faible visibilité, très dépendant du contexte et du type d'organisation. Par ailleurs le caractère difficilement saisissable des représentations rend nécessaire une forte proximité avec les acteurs.

Conclusion : Architecture de la recherche

En conclusion de cette section nous allons faire une synthèse schématique des étapes décisives qui nous ont encouragés à favoriser l'étude de cas comme méthode de recherche. Ces choix ont pris en considération la complexité du sujet traité, mais aussi les objectifs visés dans cette recherche. L'étape successive logique est celle de la procédure de constitution du canevas de recherche.



2. Procédure d'accès au terrain

Cette section aura pour objet de présenter notre procédure d'accès au terrain. Le premier paragraphe s'articulera autour la clarification de la démarche retenue pour approcher le terrain. Nous allons ensuite présenter les principales sources de données, ainsi que les procédés de collecte. Enfin la phase liminaire nous amènera à justifier nos choix de méthode de traitement et de restitution des données.

2.1. *L'observation participante comme démarche d'accès aux données*

La revue de la littérature sur le lien entre la fonction marketing et la stratégie générale nous a permis de soulever une problématique et de présenter trois propositions de recherche relatives à la transformation des représentations managériales. Très rapidement après cette étape d'immersion dans les travaux théoriques nous avons constaté que notre problématique et nos propositions de recherche étaient basées largement sur des travaux conceptuels avec peu de support empirique. Nous avons donc procédé à une confrontation avec le terrain, pour étayer le problème général et clarifier les propositions mises en avant.

Les représentations mentales sont des phénomènes complexes, en permanent mouvement et fortement dépendantes de leur contexte. Pour saisir en profondeur leur transformation et les expliciter d'une façon lisible, nous avons choisi d'adopter la méthode d'observation participante. Cette méthode fait du chercheur un observateur et acteur à part entière de la vie de l'entreprise. L'objectif est de fournir une nouvelle compréhension de l'objet étudié, ou du moins affirmer celle qui émerge de la littérature. Nous pouvons apparenter cette méthode à la recherche-action. Cependant notre but premier n'est pas de transformer la réalité en proposant des dispositifs concrets, mais plutôt d'élaborer un modèle descriptif de la manière dont les deux fonctions interagissent, basé sur l'analyse de la cognition managériale. Pour démontrer la pertinence de cette méthode de recherche pour notre problématique, nous pouvons nous appuyer sur un cadre intégrateur des démarches qui impliquent de façon directe le chercheur dans l'entreprise observée, proposé par David (2000) (cf. Tableau 11).

Tableau 11 : Typologie des démarches de recherche en sciences de gestion (Source : David, 2000)

		OBJECTIF	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
DEMARCHE	<p>Partir de l'existant</p> <p>Observation des faits ou travail du groupe sur son propre comportement.</p>	<p>Observation, participante ou non</p> <p>Découvrir une réalité construite. Élaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié.</p>	<p>Recherche – action</p> <p>Le chercheur part de la situation présente et des représentations que les acteurs en ont pour les aider sans autre outil que des dispositifs relationnels – groupes de travail, entretien – à construire et à piloter un processus de transformation.</p>
	<p>Partir d'une situation idéaliste ou d'un projet concret de transformation</p> <p>Utiliser des outils et des modèles de gestion comme objectifs ou comme moyen d'exploration.</p>	<p>Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion</p> <p>Élaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain.</p>	<p>Recherche – intervention</p> <p>Le chercheur intervient sur le terrain de la recherche pour aider à concevoir et à mettre en place des modèles adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini. Éventuellement il propose ou en conçoit lui-même les outils.</p>

La démarche d'observation participante peut prendre trois formes. La première forme, celle de la « caméra cachée » implique le chercheur comme acteur à part entière dans la vie de l'organisation, sans que les autres acteurs soient au courant de ses buts de recherche. Le deuxième dispositif fait intervenir le chercheur en tant qu'observateur, même s'il suit les acteurs dans tous leurs agissements. Enfin, la troisième forme d'observation participante est celle où le chercheur effectue le même travail que les autres acteurs et vit les mêmes expériences qu'eux, mais les sujets observés sont au

courant de son rôle de chercheur. C'est cette dernière méthode que nous avons choisi, car elle comporte de nombreux avantages.

Le chercheur peut assez librement déployer les différentes techniques de collecte de données : prise de notes, tenue d'un journal de bord, récupération de documents internes, etc., sans que cela soit perçu intrusif ou douteux pour les acteurs. En plus le chercheur n'est pas tenu de dévoiler en totalité ses objectifs et ses moyens de les atteindre. Le projet de recherche est présenté comme une idée générale pour informer les managers et établir une confiance par la réduction des asymétries d'information entre chercheur et managers. L'avantage de cette méthode est de pouvoir récolter des informations très riches et diversifiées, sans être limitées dans le temps ou par des questions très sélectives et précises, comme lors d'un entretien. L'observation participante permet de suivre l'évolution de l'entreprise ou d'un projet dans le temps, elle paraît donc particulièrement adaptée à nos interrogations qui portent sur la stratégie de l'entreprise et s'inscrivent incontestablement dans une optique longitudinale.

Toutefois nous devons mentionner les quelques biais à la méthode. D'une part le chercheur peut faire preuve d'un manque d'objectivité lorsqu'il est impliqué entièrement dans la vie de l'entreprise. D'autre part les acteurs peuvent sentir une certaine réticence à partager leurs idées devant le chercheur, ou même à les altérer. Afin de dépasser ces biais au bon déroulement de la recherche le chercheur doit se faire accepter par le groupe et le rassurer sur la confidentialité des informations et le respect des opinions.

Malgré ces quelques inconvénients nous avons choisi l'observation participante pour appréhender notre problématique et surtout intégrer à la réflexion des éléments empiriques, très rares lorsqu'on aborde l'interface entre marketing et stratégie. Méthodologiquement cette approche nous est parue la plus adaptée pour aborder ce sujet aussi complexe.

2.2. Les sources de données

Cette section est l'occasion de présenter la démarche pratique de choix et l'intégration de l'entreprise LaSer. Nous allons formuler quelques arguments à propos de notre intérêt pour l'immersion au sein d'une Direction du Marketing Stratégique. Nos justifications aboutissent à la présentation du déroulement longitudinal de l'observation participante, pour souligner son intérêt en tant que source de recueil de données.

2.2.1. Choix de l'entreprise

Nous avons précisé dans les paragraphes qui précèdent l'importance du choix du cas. Le cas sélectionné doit comporter un intérêt en soi, en raison de sa particularité, mais aussi de sa capacité à répondre aux questionnements soulevés. Nous nous sommes tournés vers une entreprise - LaSer-Cofinoga, qui a choisi à la fin des années 1990 de créer une Direction Marketing Stratégique, ayant pour but la conciliation des objectifs stratégiques avec les politiques marketing poursuivies.

N'ayant pas comme but la production d'un changement pour l'entreprise – objet de la recherche action, mais seulement la mise en exergue des processus et structures cognitives des acteurs, nous avons mené l'étude à travers l'observation participante. Le choix de l'entreprise dans laquelle nous avons mené nos recherches a été motivé par plusieurs facteurs :

- (1) Entreprise de taille suffisante pour avoir des équipes autonomes chargées du marketing opérationnel et du marketing stratégique ;
- (2) Direction du Marketing Stratégique autonome et de taille suffisante ;
- (3) Accord de l'entreprise pour intégrer le chercheur dans la direction marketing stratégique ;
- (4) Facilité d'intégration du chercheur au sein de la direction marketing ;
- (5) Secteur d'évolution dynamique.

Le choix s'est donc porté à une grande entreprise du secteur des services financiers – LaSer-Cofinoga, qui est caractérisée par une forte croissance et une diversification de ses activités ces dix dernières années. Le métier principal de l'entreprise qui est la distribution de crédit à la consommation a été consolidé pour permettre le développement des services d'intermédiation et de relation client, des centres d'appels ou encore du rachat de crédits. Le groupe étend ses activités au niveau européen avec des filiales dans 8 pays en Europe occidentale et en Europe centrale. En 2007, il compte près de 9000 salariés.

Néanmoins la raison principale de notre sélection de LaSer en tant que terrain de recherche est l'existence d'une direction du marketing stratégique. Trois idées justifient le choix d'une entreprise ayant ce type de direction.

La première est le caractère singulier du cas, c'est-à-dire qu'il présente un intérêt en soi-même (Yin, 1989). Ce caractère unique que confère le qualificatif stratégique à une direction du marketing revient à la différencier d'une direction du marketing « tout court », qui combine logiquement des objectifs opérationnels et des objectifs stratégiques. Nous nous sommes légitimement posé la question en quoi une direction du marketing stratégique serait-elle différente d'une autre qui ne l'est pas ?

La deuxième raison renvoie à la nature du marketing stratégique. Nous avons souligné l'originalité de ce concept théorique, qui était défini comme la contribution du marketing à la stratégie générale de l'entreprise. Créer une direction marketing stratégique revient donc à reconnaître explicitement l'existence de ce champ, théoriquement controversé et dont les frontières avec les stratégies marketing sont floues. L'expression organisationnelle du marketing stratégique à travers un département indépendant était donc la preuve empirique des efforts d'intégration des préoccupations marketing aux préoccupations stratégiques de l'entreprise.

Enfin, la troisième raison est le caractère idiosyncrasique de l'étude. L'étude explicite des spécificités et des attributions d'une Direction Marketing Stratégique n'a jamais été traitée dans des recherches antérieures. D'un point de vue théorique, le champ

du marketing stratégique s'est progressivement délimité. Mais le parallèle entre sa définition théorique et sa concrétisation organisationnelle n'est pas énoncé par les chercheurs. Dès lors notre objectif était de faire un rapprochement entre les dimensions théoriques du marketing stratégique, les représentations managériales du marketing stratégique et sa matérialisation concrète au sein de l'organisation. Par le biais de l'étude d'un cas singulier, nous pouvons enrichir la première grille de lecture du marketing stratégique, issue de la théorie.

2.2.2. Démarche pratique d'intégration au sein de la Direction Marketing de LaSer

L'étape suivante dans notre procédure d'accès au terrain consistait à obtenir l'accord de l'entreprise et de définir les modalités d'intégration pour effectuer l'observation participante. Nous avons mené de nombreuses démarches par courrier, par téléphone ou par e-mail pour établir des contacts avec le responsable de la direction marketing de LaSer. Enfin, nous avons obtenu un entretien venant de la part du responsable département « Études et prospective », une des trois constituantes de la direction marketing stratégique, en recherche d'un stagiaire. Lors de cet entretien nous avons abordé les missions qui seront confiées au stagiaire d'une part et d'autre part notre projet de recherche. Une description très succincte de ce projet a été présentée et a retenu l'intérêt du responsable de département. Elle ne mentionnait que la problématique globale, celle de la clarification du lien marketing - stratégie, sans donner des détails quant au choix d'une approche cognitive pour aborder ce sujet.

L'opportunité de faire un stage long était une des solutions que nous avons envisagées mais non la meilleure. Nous étions au courant de l'existence d'autres types de contrats dont le CIFRE, qui étaient bien mieux adaptés à notre objectif de recherche et surtout au besoin d'autonomie. Cependant l'entreprise souhaitait trouver une solution moins engageante. La convention de stage constituait donc un compromis.

Après un entretien de recrutement, les échanges et les négociations entre

l'entreprise et le chercheur ont duré trois mois. Cette manière d'approcher progressivement l'organisation a permis l'instauration d'un climat de confiance. L'accord final de l'entreprise est venu en juin 2005. Nous avons intégré la Direction Marketing Stratégique de l'entreprise LaSer en juillet 2005 en tant que chargé d'études marketing pour une durée d'un an. Dès les premiers contacts avec le terrain nous nous sommes assurés de l'adéquation entre nos questionnements et nos choix empiriques.

Notre objectif principal étant de mettre en exergue les représentations managériales du lien marketing – stratégie, leurs déterminants et leurs conséquences. Il nous a semblé primordial de choisir comme référence les représentations des marketing-managers, et puis d'étendre notre observation à celle des autres fonctions de l'entreprise. Des discussions avec le responsable de la direction, préalables à l'engagement nous ont permis de s'assurer de la possibilité de pouvoir travailler et intégrer les réunions avec des managers d'autres équipes comme la planification stratégique, la finance, le développement de nouveaux produits, etc. Ceci garantissait de surcroît une diversification dans l'analyse des représentations managériales par l'occasion d'aborder la cognition de cadres venant d'horizons fonctionnels différents.

L'immersion a été dictée aussi par les contraintes de l'observation participante. Cette méthode exige une imprégnation forte du chercheur avec le terrain et une compréhension empathique des individus qu'il observe (Boetz, 2005). La mission qui nous a été confiée dans l'équipe marketing était une mission de longue haleine. Alors pour se confondre véritablement au contexte, nous avons préféré garder ce point d'ancrage dans la direction marketing stratégique. Lorsqu'on est amené à effectuer une observation participante dans le cadre de différents projets de durée assez limitée dans le temps, une étude comparative est envisageable. En revanche pour des missions longitudinales, compte tenu des limites imposées par le travail doctoral, et celles imposées par l'entreprise on ne pouvait pas effectuer plusieurs observations – participations de courte durée dans différentes équipes.

Nous avons été tout aussi confortés dans notre choix par les encouragements de notre directeur de recherche et de notre responsable direct au sein de LaSer. Nous avons

réalisé la synthèse le déroulement chronologique du processus d'observation dans le Tableau 12. Cette grille chronologique proposée par Wacheux (1996) a l'avantage de présenter le plus fidèlement possible le déroulement des événements.

Tableau 12 : Déroulement chronologique de l'observation approfondie au sein de l'entreprise LaSer.

Étapes de l'observation	Contenu	Durée
Recherche de l'entreprise	Trouver une organisation où les thèmes de la recherche se traduisent dans une réalité sociale. Trouver une organisation qui correspond aux critères sélectionnés.	3 mois (janvier 2005 – mars 2005)
Négociation	Négocier avec l'entreprise la mission du chercheur au sein de l'entreprise et les modalités pratiques de mise en œuvre de la recherche.	3 mois (mars 2005 – juin 2005)
Entrée	Apprendre à communiquer avec les acteurs sur le terrain, adopter leur langage, comprendre les caractéristiques du contexte.	1 mois (juin – juillet 2005)
Observation participante	Réaliser effectivement la collecte des données d'observation et pratiquer des analyses intermittentes. Confrontation permanente des faits recueillis avec les concepts étudiés.	1 an (juillet 2005 – juillet 2006)
Terminaison	Arrêter l'observation participante	1 mois (juillet 2006)
Analyse	Proposer un système descriptif, compréhensif ou explicatif provisoire de la réalité vécue.	Analyse par itérations tout au long de la recherche doctorale
Retour au terrain (phase 1)	Sur la base des observations extrapolées et confrontées avec la théorie, construction et administration d'un entretien semi-directif.	5 journées d'entretiens (entre janvier 2007 et juin 2008)
Retour au terrain (phase 2)	Soumettre aux acteurs les résultats et discuter avec eux leur pertinence lorsque les critères de saturation et d'exhaustivité sont atteints.	Fin 2008

2.3. La Collecte des données

La collecte des données était de longue haleine. Elle s'est faite en deux phases. La première phase était celle de l'observation participante. Dans la mesure où le chercheur est immergé sur le terrain, la nature des données recueillies pendant cette période est de deux types. Les données provenant de la propre expérience du chercheur ont été systématiquement inscrites sous forme de récit dans un journal de recherche. Ensuite celles imputables aux sources externes ont été archivées dans un répertoire différent. Dans cette étape initiale nous avons privilégié à l'instar de Bootz (2005), l'observation des comportements et les entretiens informels avec les membres du groupe au lieu des entretiens semi-directifs : « [...] *qui auraient été exposés à des biais liés notamment à des reconstructions rationnelles a posteriori de la part des acteurs ou à une difficulté pour ces derniers d'analyser leurs propres processus cognitifs (création de connaissances).* » Lors d'un entretien semi-directif le chercheur tend à orienter les propos à travers ses questions. Alors que dans notre cadre de recherche nous voulions laisser libre cours aux opinions, aux comportements et aux interactions entre les membres de l'équipe. Nous avons extrait de la littérature plusieurs dimensions d'intérêt que nous avons essayé d'aborder de façon non intrusive avec les observés. Pendant les mois de recherche nous faisons des aller-retours permanents entre nos conceptualisations théoriques et le terrain pour assurer la cohérence et veiller à obtenir une saturation suffisante pour chacune des dimensions.

La seconde phase de la collecte est entreprise quelques mois après la terminaison de l'observation participante. Cette approche du terrain en deux temps a été choisie suivant les recommandations de Rosa et Dacko (1995). Les chercheurs ont souligné qu'après une période d'immersion, il est nécessaire de se détacher émotionnellement du terrain pour être objectif dans ses analyses de la réalité. Pendant cette période de quelques mois, nous avons confronté les premiers résultats émergents aux concepts théoriques. Nous avons construit un entretien semi-directif qui a été administré à des interlocuteurs de différents départements. Une quinzaine d'acteurs ont expressément donné leur accord, mais souhaitaient garder la confidentialité de nos discussions.

Dans les paragraphes suivants nous allons détailler les démarches pratiques de collecte de données que nous avons mises en œuvre après la constitution du cadre théorique général et après la mise en exergue des propositions de recherche. Mais nous allons aborder auparavant les choix qui portent sur la nature des données collectées, car ce sont ces choix qui permettront de relier les enseignements de la littérature et les particularités du terrain de recherche.

2.3.1. Nature des données

Cette étude de cas longitudinale, qui s'étale sur une période d'un an nous a permis de récolter une base de données très riche et diversifiée (cf. Tableau 13).

Tableau 13 : Typologie des données recueillies – synthèse des avantages et des inconvénients (cf. Volume II : Annexes)

Type de données		Avantages	Inconvénients
Documents externes	<ul style="list-style-type: none"> • Documents – presse écrite • Documents – autres medias 	Source de chronologie	Vision superficielle
Observation	<ul style="list-style-type: none"> • Observation des comportements, des locaux, des interactions, etc. (notes au journal de bord) 	Pas d'influence du chercheur sur les éléments observés	Erreurs d'interprétation
Entretiens et discussions informelles	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens informels individuels • Entretiens informels de groupe • Réunions • Séminaires 	Diversité des interlocuteurs ; Diversité des thèmes abordés	Biais lié à la confiance envers le chercheur
Entretiens formels	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens formels individuels (semi-directifs) 	Informations explicites sur les thématiques données	Biais de courtoisie, risque d'orienter les réponses
Documents à usage externe	<ul style="list-style-type: none"> • Documents financiers • Communiqués de presse • Site Internet • Plaquettes commerciales 	Documents formalisés et données objectives	Manque de transparence
Documents à usage interne	<ul style="list-style-type: none"> • Newsletters (commerciales, juridiques, marketing, internationales, financières) • Fiches (organigrammes, activités, métier, produit) • <i>Reporting</i> • Compte rendu (réunion direction marketing, comité de direction, assemblée générale) • E-mailings d'information • Intranet, Vidéos 	Données très riches et diversifiées	Difficulté de traitement car des données volumineuses

Tout au long de la recherche participante, mais aussi avant et après la période d'accès au terrain, nous avons recueilli différents types de documents externes à l'entreprise, comme des articles de presse et des entretiens radio ou vidéo avec les directeurs. Ces différents documents nous ont permis de mieux apprécier les enjeux stratégiques de l'entreprise et d'approfondir notre analyse du secteur d'activité dans lequel elle évolue. Cette vision d'ensemble de la firme et de son environnement qu'on pouvait appréhender à travers la presse est assez générale, mais insuffisante pour aller plus en profondeur dans l'analyse. Seulement l'immersion sur le terrain pouvait permettre de rassembler des données plus riches et produites par LaSer.

La participation longitudinale à la vie de l'entreprise a été l'occasion de rencontrer et d'échanger avec plusieurs managers, mais aussi d'observer de manière directe leurs comportements, leurs interactions et leur environnement de travail. Les observations ont été au fur et à mesure notées dans le journal de bord. Toutefois, la subjectivité du chercheur évoquée précédemment n'est pas la seule limite de l'observation. La particularité de la situation vécue fait que les autres acteurs au sein de l'entreprise ont besoin aussi d'un temps d'adaptation pour se familiariser avec un nouveau venu dans l'équipe. En outre l'apprentissage des méthodes qualitatives était accompli « chemin faisant ».

L'interaction permanente avec les managers a été l'occasion de conduire de nombreux entretiens et discussions. Nous avons rencontré de manière informelle des managers et des responsables de divers départements : marketing, finance, planification stratégique, commerce, recherche et développement. Toutes ces discussions ont été résumées dans le journal de bord. Nous avons assisté à plusieurs réunions d'équipe ou de direction, aux séminaires d'entreprise et aux sessions de team-building des équipes *corporate*. Lors de ces événements nous avons pris la charge des comptes rendus diffusés à tous les managers. Ce rôle nous a été confié pour notre qualité de chercheur, mais surtout grâce à la confiance mutuelle progressivement installée. Wacheux (1996) souligne l'importance de la confiance, qui s'établit entre le chercheur et les acteurs, dans des recherches qui impliquent l'observation des dimensions psychologiques ou

cognitives des managers. Outre le fait d'attester de la confiance qui nous a été témoignée, la rédaction et la diffusion des comptes rendus nous ont permis d'enrichir nos données disponibles. Plus encore, lors de leur diffusion auprès des managers concernés, on avait souvent en retour des remarques complémentaires, qui permettaient de compléter, de valider et éventuellement modifier les informations diffusées.

Notre position au sein de l'entreprise nous a donné l'occasion aussi de recueillir un ensemble de documents internes et externes produits par les différents départements. Mis à part les documents à l'attention du public externe, comme les rapports financiers, le site internet ou les plaquettes commerciales, nous avons été autorisés à consulter et recueillir des documents à usage strictement interne. Certaines données provenant de comptes rendus de comité de direction ou d'assemblée générale nous ont été communiquées verbalement par les membres qui y participaient.

Grâce à l'accès à ces différentes sources de données, nous nous sommes familiarisés rapidement avec le langage spécifique de l'entreprise, mais surtout d'un point de vue méthodologique nous avons renforcé la validité de la recherche par la triangulation des données. Nous devons aussi mentionner notre application à ne pas divulguer des informations confidentielles dans le récit et dans l'analyse. Nous avons veillé à ne se référer qu'aux données porteuses de sens pour notre interrogation.

2.3.2. Méthode de recueil

Lors de l'observation participante les données recueillies sont volumineuses et l'interaction avec le terrain ininterrompue tout au long d'une année. Aussi une systématisation précise des procédures de recueil s'impose et ceci même avant l'accès au terrain.

Un enregistrement chronologique des investigations réalisées a été effectué dans le journal de recherche. C'est un cahier de bord qui a pour objectif de conserver

l'ensemble des analyses, des impressions et des discussions réalisées par le chercheur lors de l'observation. Wacheux (1996) estime qu'il est important d'avoir un « *annexe à la mémoire au moment des analyses* ». Sur le plan pratique, outre l'enregistrement chronologique des événements, le journal de recherche fait objet de quelques choix préalables à l'accès au terrain.

Afin d'accroître la pertinence des informations enregistrées au cahier de bord, mais aussi de mieux cerner la question de recherche, le chercheur doit sélectionner les unités élémentaires d'analyse qu'il va privilégier lors des enregistrements successifs. Selon Rispal Hlady (2002) : « [...] *les unités d'analyse sélectionnées sont les révélateurs de la logique de concrétisation des propositions et sont étroitement liées aux questions de recherche.* » Puisque notre problématique était la mise en évidence de l'homogénéité et le cas échéant des différences dans les représentations managériales du lien marketing – stratégie, les dimensions essentielles à étudier nous ont apparu être l'environnement, les individus et l'organisation. Au sein de ces trois grandes catégories à travers lesquelles nous allons conduire les enregistrements au journal de bord, les unités élémentaires d'analyse retenues se réfèrent aux concepts de base présents dans les questions de recherche :

- Les représentations managériales (cadres, responsables département, dirigeants)
- Les fonctions (marketing, stratégie, autres fonctions)
- Les caractéristiques individuelles des managers (expérience, études, etc.)
- Les caractéristiques organisationnelles : structure, performance, organisation, coordination
- L'environnement : le type (socio-économique, juridique, législatif, technologique), la nature (dynamisme, complexité) et les composantes (concurrents, consommateurs, institutions, etc.)

Nous avons choisi de ne pas se limiter dans le recueil de données relatives aux représentations managériales du lien marketing – stratégie. Nous avons donc récolté les témoignages des cadres non dirigeants et des cadres à responsabilité dans l'entreprise. Parallèlement il nous a semblé nécessaire de confronter les représentations de managers venant d'horizons fonctionnels différents. Aussi nous n'avons pas exclu les témoignages

de cadres venant d'autres fonctions que le marketing. Toutefois la nature de notre objet d'étude ayant trait à la stratégie, nous nous sommes concentrés sur les managers directement impliqués dans le pilotage de l'organisation. Nous avons été facilités par la division existante dans l'entreprise en services corporatifs et services opérationnels, en prenant comme entité d'analyse les services corporatifs. Par ailleurs, nous nous sommes focalisés particulièrement sur l'observation du département du marketing stratégique.

Le journal de bord, ainsi que tous les documents précités ont été catégorisés et archivés pour permettre de conduire l'analyse et atteindre ainsi les objectifs fixés.

2.4. Les méthodes d'analyse des données mobilisées

Cette section a pour objectif d'explicitier la démarche adoptée pour analyser les données recueillies. Dans le but de renforcer la pertinence des traitements en termes de validité scientifique, mais aussi en termes de lisibilité, nous avons combiné l'analyse thématique pour le traitement des données et la stratégie d'étude des données processuelles pour la restitution de l'analyse des données.

2.4.1. La méthode de traitement des données

Le traitement des données a été mené en deux étapes successives. L'analyse transversale de l'ensemble des documents nous a permis de consolider et enrichir le dictionnaire des thèmes provisoire qui a émergé de la théorie. Puis, l'analyse de contenu thématique nous a permis de repérer et de coder l'ensemble des verbatim recouvrant un thème commun.

Le dictionnaire des thèmes utilisé pour le codage a été construit autour de trois thèmes principaux révélés dans le cadre théorique. Lors de son élaboration nous avons reproduit la démarche générale de cette thèse, à la fois inductive et déductive. Les codes issus de la littérature ont été confrontés avec les thèmes émergents d'une première lecture flottante de l'ensemble des données recueillies pour définir les rubriques définitives du dictionnaire.

Dans le tableau suivant (cf. Tableau 14) nous avons présenté l'ensemble des thèmes utilisés pour le codage des données. La première rubrique récapitule les déterminants des représentations managériales. Nous avons cherché à extrapoler les influences environnementales, organisationnelles ou individuelles sur les représentations. La deuxième rubrique explicite les trois dimensions des représentations : le degré d'importance perçue du marketing dans la stratégie, la nature ou la forme sous laquelle ce lien se matérialise et enfin les composantes du lien entre les

deux fonctions. La troisième rubrique récapitule l'ensemble de conséquences possibles après une évolution des représentations en termes d'action, d'interaction, mais aussi de performance. Afin d'accroître la pertinence du codage chaque thème est décliné en sous-thèmes lorsque nous avons observé l'émergence d'une différenciation possible en son sein. Chaque thème fait objet d'une définition précise alimentée par la littérature et explicitée par des concepts descripteurs. Ces derniers sont considérés comme caractéristiques pour un thème et observables sur le terrain. Ils assurent le lien entre concept théorique et verbatim.

Tableau 14 : Dictionnaire des thèmes

	THÈMES	SOUS THÈMES	DÉFINITION	DESCRIPTEURS
DÉTERMINANTS	ENVIRONNEMENT	Caractéristiques	Influence des caractéristiques environnementales	Changements dans le contexte, turbulences environnementales, incertitude, fragmentation des marchés
		Composantes	Influence des composants environnementaux	Prise en compte de la concurrence, des consommateurs, de la technologie, des institutions, des fournisseurs, des partenaires
	ORGANISATION	Globale	Influence des caractéristiques organisationnelles	Complexité de la structure, spécialisation des tâches, degré de différenciation des DAS, caractéristiques de l'équipe dirigeante, degré de développement des composantes administratives, circulation de l'information
		De l'équipe marketing	Influence liée à la place du marketing au sein de l'organisation	Organisation du département marketing, niveau hiérarchique et pouvoir de la fonction marketing, dispersion des activités marketing, identité fonctionnelle
	INDIVIDUS	Psychologie	Caractéristiques psychologiques	Complexité cognitive, style cognitif
		Expérience	Facteurs liés à l'expérience	Expérience fonctionnelle, type d'éducation, ancienneté
		Poste	Facteurs liés au poste occupé	Position hiérarchique, type de fonction exercée et domaine d'expertise spécifique

REPRÉSENTATIONS	DEGRÉ D'IMPORTANCE DU MARKETING DANS LA STRATÉGIE		Perception de l'importance de la contribution du marketing dans la stratégie générale des entreprises	Le marketing est perçu comme ayant un rôle prépondérant dans la stratégie La stratégie est considérée dans une approche interfonctionnelle, avec un apport équivalent de toutes les fonctions Le marketing a peu d'impact sur la stratégie
	FORME		Le lien entre marketing et stratégie est perçu comme un champ spécifique	Lien perçu à travers les stratégies marketing Lien perçu à travers le marketing stratégique
	ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE L'INTERFACE		Le lien entre marketing et stratégie est perçu comme un ensemble de composantes spécifiques	La segmentation, le positionnement, le ciblage, l'avantage concurrentiel, etc.
CONSÉQUENCES	ACTION		Nature des actions entreprises après la perception d'un changement du contexte	Modifications dans les comportements, décisions, jugements ou organisation. Objectifs poursuivis.
	INTERACTION		Modification de la nature des relations après la perception d'un changement du contexte	Communication interpersonnelle et interfonctionnelle, Processus de coordination, Conflit ou coopération entre départements, existence d'objectifs communs
	PERFORMANCE		Implication de la modification des représentations sur la performance	Performance des décisions, performance managériale, performance financière

2.4.2. La gestion du codage des données

La gestion du codage des données est une étape délicate dans le processus d'analyse. Une fois le dictionnaire des thèmes constitué l'analyste dispose de deux façons de procéder. Il peut soit effectuer le codage des catégories de façon manuelle, soit se faire assister dans la gestion de ce codage par un logiciel pour gérer les liens entre des verbatim et des catégories en construction. Afin d'augmenter sa fiabilité et rendre plus transparent ce processus nous avons choisi d'effectuer ce codage à l'aide du logiciel NVivo. NVivo se présente comme un programme informatique de traitement de données non structurées et provenant de sources différentes, telles que les entretiens, les comptes rendus, les documents de presse, etc. Il permet d'aboutir à une catégorisation thématique précise d'un corpus de données relativement important.

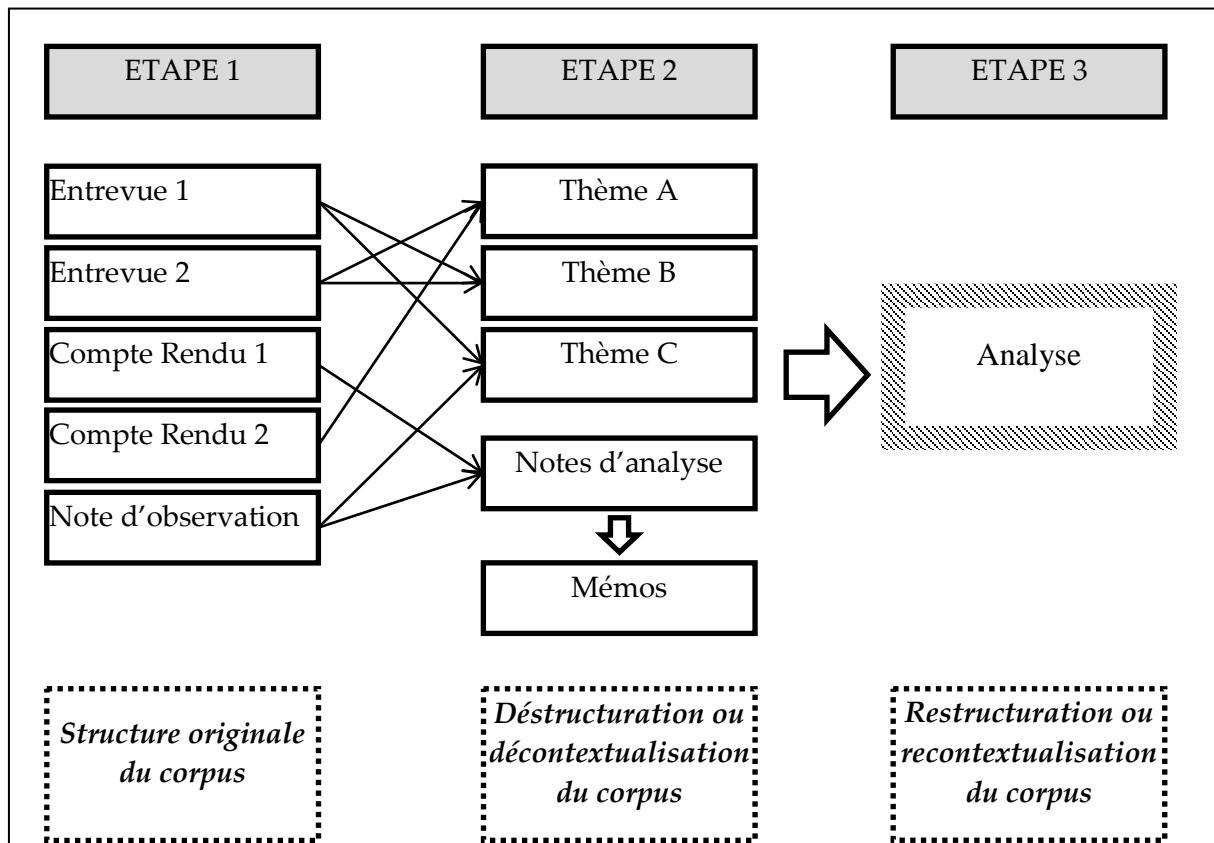
Le choix d'un outil de traitement des données doit s'inscrire dans une logique d'adéquation entre cet outil et le corpus de données traitées (Fallery et Rodhain, 2007). Toutefois il n'a pas été arrêté dès le début du traitement des données. Nous avons préalablement étudié en profondeur les fonctionnalités de plusieurs logiciels de traitement des données qualitatives. Plusieurs variables ont été prises en considération : la typologie du corpus, sa taille et son degré d'homogénéité, la capacité de chacun des logiciels à générer des résultats stables et le type de résultats générés. Parallèlement, nous avons soulevé la question des traitements que l'on veut opérer au sein du corpus : s'agit-il d'un classement des textes ou des fragments de textes, d'extraction d'informations, de synthèse, ou encore d'un inventaire des thèmes traités.

Un ensemble de travaux comparatifs des différents outils de traitement des données qualitatives nous ont aussi aiguillé dans ce choix (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004 ; Mathieu, 2004 ; Point et Voynnet Fourboul, 2006 ; Fallery et Rodhain, 2007). Des logiciels comme Alceste, Tropes, Spad-T, Sphinx ou NVivo n'opèrent pas sur les mêmes types d'objets, de corpus et n'offrent pas les mêmes possibilités d'extraction de résultats. Spad-T et Sphinx sont pensés dans une logique de statistique lexicale (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004) qui est peu adaptée à notre visée d'analyse thématique.

Tropes et Alceste ont été envisagés dans un premier temps, mais les modes de classification automatique ont mené à des résultats non stabilisés.

Le choix final s'est porté sur NVivo, car comme le soulignent Point et Voynnet Fourboul (2006), le matériau obtenu lors de la collecte des données est très varié et complexe. Les multiples sources, des thèmes et des idées bien souvent enchevêtrés, pèsent sur le travail d'analyse. Selon les auteurs l'utilisation de logiciels d'aide à l'analyse des données comme NVivo est préconisée dans un codage à visée théorique. La liberté qu'il offre en matière de gestion du codage, de modification du dictionnaire des thèmes et d'ajout de données est essentielle et très pertinente pour des recherches de nature exploratoire. Dans le schéma qui suit nous avons présenté de façon synthétique le principe de base sur lequel repose le traitement avec NVivo. Notre objectif étant de faire émerger des thèmes, la décontextualisation consiste à extraire un fragment du corpus pour le rendre « *sémantiquement indépendant* » (Deschenaux, 2007). Les fragments ainsi repérés sont classés dans les différentes thématiques, préalablement définies ou nouvelles, le cas échéant. La recontextualisation consiste dès lors à dresser des parallèles entre les différents thèmes émergents et de produire une analyse porteuse de sens.

Figure 7 : Principe de déstructuration – restructuration du corpus de données (Adapté de : Deschenaux et Bourdon, 2005)



2.4.3. La méthode de restitution de l'analyse des données

Cette sous-section est consacrée aux méthodes que nous avons mobilisées pour restituer le vaste ensemble de données recueillies lors de l'observation participante dans l'entreprise LaSer. Selon la terminologie de Langley (1999), les données issues de l'observation participante peuvent être caractérisées de données processuelles, car leur caractère est longitudinal et reflète un ensemble de processus concrets d'entreprise.

Ces données se prêtent difficilement à l'analyse et à la manipulation à cause des caractéristiques qui leur sont inhérentes. En premier lieu, les données processuelles concernent des séquences d'événements et impliquent des niveaux et des unités d'analyse multiples et dont les frontières sont souvent ambiguës. Elles sont largement

ancrées dans une optique temporelle et peuvent être variables en fonction de la durée d'observation et en fonction de la précision des informations accessibles. Les données processuelles peuvent être de nature très diverse. Elles comportent des informations qualitatives aussi bien que quantitatives, mais aussi des indications sur les relations entre individus ou encore la cognition et les émotions des personnes étudiées. Ann Langley (1997 et 1999) dresse un panorama des différentes stratégies « *qui permettent de donner du sens aux données processuelles* ». Une étude approfondie des travaux basés sur des données processuelles lui permet d'extraire sept approches génériques et d'y associer les travaux les plus représentatifs de chaque approche. On peut recourir à une des stratégies pour clarifier les données processuelles, mais généralement pour renforcer l'analyse, les auteurs combinent plusieurs approches de ce fait complémentaires. Un bref résumé de chaque stratégie, nous permet de justifier notre choix de combiner l'approche narrative, l'approche graphique, l'approche de décomposition temporelle et l'approche synthétique pour restituer les données issues de l'observation participante au sein de l'entreprise LaSer (cf. Tableau 15).

Tableau 15 : Sept stratégies génériques pour générer du sens à travers les données processuelles (Adapté de Langley, 1997)

Stratégie de restitution des données	Point(s) d'ancrage clés	Exemples	Adéquation avec la complexité des données processuelles	Exigences en termes de données	Dimensions de validité théorique	Construction de sens
Stratégie Narrative	Temps	Bartunek (1984)	Correspond au caractère complexe des données, aux frontières ambiguës et à l'éclectisme des cas.	Un ou deux cas riches	Fidélité élevée, parcimonie et généralisabilité faibles	Histoire, significations, mécanismes
Stratégie de quantification	Événement, résultats	Van de Ven et Polley (1992)	Cible les événements et leurs caractéristiques. Renonce face aux cas ambigus.	Plusieurs événements similaires pour les analyses statistiques, Un ou quelque cas denses le cas échéant.	Parcimonie et généralisabilité fortes, fidélité modérée (données initiales fortement réduites)	Modèles, mécanismes
Stratégie des lectures théoriques alternatives	Théories	Pinfield (1986)	Adaptable aux différentes formes de la complexité. Les lectures théoriques alternatives saisissent différents éléments du cas.	Un cas est suffisant, les modèles théoriques différents offrent des lectures différentes	Chaque théorie peut être parcimonieuse et généralisable. Ensemble elles respectent le critère de fidélité, mais la parcimonie et la généralisabilité disparaissent avec l'intégration des théories.	Mécanisme

Stratégie de la théorie enracinée	Unité ou catégorie d'analyse	Gioia, Thomas, Clark et Chittipeddi (1994)	S'adapte bien aux données ambiguës et à l'éclectisme. Ne permet pas l'élargissement des modèles proposés.	Les différentes incidences ont besoin d'être détaillées. Peut concerner des processus différents, mais aussi des individus différents au sein d'un cas.	Fidélité élevée Parcimonie modérée Difficultés de passage d'une théorie substantive à une généralisabilité théorique.	Signification, modèles
Stratégie graphique	Événement, chronologie, ordre	Langley et Truax (1994)	Convient bien à l'étude du temps et des relations et moins pour les émotions et les interprétations.	Besoin de quelques cas modérément denses (5 à 10) pour commencer à générer des théories.	Fidélité, parcimonie et généralisabilité modérées. Mécanismes d'exploration peu performants	Modèles
Stratégie de décomposition temporelle	Phases chronologiques	Denis, Langley et Cazale (1996)	Peut s'adapter aux données éclectiques à condition d'avoir fait une décomposition pertinente	Un ou deux cas sont suffisants si le processus dispose de différentes phases qui se prêtent à une réplification.	La fidélité dépend de la pertinence du découpage. Parcimonie et généralisabilité modérées.	Mécanismes
Stratégie synthétique	Processus, décisions, etc.	Eisenhardt (1989a)	Besoin de frontière claire des processus étudiés pour proposer des mesures. Compression des événements à un ensemble de séquences.	Besoin de suffisamment de cas (plus de 5) pour générer des relations convaincantes. Niveau modéré de précision nécessaire pour atteindre la validité interne.	Fidélité modérée (plus élevée toutefois par rapport à la recherche par questionnaire). Peut produire des théories parcimonieuses et modérément généralisables	Prévisions

1. **La stratégie narrative** a pour objectif de construire un récit détaillé à partir des données du terrain. Presque toutes les études de cas comportent une première approche sous forme narrative. Cette manière d'organiser les données permet non seulement l'analyse mais sert aussi d'outil de validation des propositions de recherche (Eisenhardt, 1989). Pourtant même s'il elle permet de construire une interprétation riche et utile, cette approche comporte le risque d'idiosyncrasie ou d'apports conceptuels et théoriques marginaux. Elle doit être complétée par d'autres stratégies de recherche.
2. **La stratégie de quantification** consiste à extraire et codifier systématiquement les données qualitatives sur la base d'un ensemble de caractéristiques prédéterminées. Ces retraitements permettent de réduire progressivement d'importants volumes d'information qualitative pour former un ensemble de données quantitatives qui se prêtent à un traitement statistique. L'avantage de cette approche réside dans sa capacité à générer des conceptualisations théoriques parcimonieuses et dans un potentiel de généralisation plus fort que la stratégie narrative. En revanche, la simplification significative des données conduit à négliger certains aspects liés au contexte et à rendre plus difficile la compréhension des résultats.
3. **La stratégie des lectures théoriques alternatives** s'articule autour de quelques interprétations théoriques concurrentes pour le problème étudié. Le chercheur a pour objectif de confronter la problématique à chacune des théories alternatives afin de juger sur ses capacités à répondre de manière satisfaisante aux interrogations soulevées. Cette stratégie est souvent utilisée pour clarifier les processus de décision, car elle autorise le développement d'un modèle intégratif de toutes les dimensions de la décision managériale.
4. **La stratégie de la théorie enracinée** est qualifiée par Langley (1999) d'inductive et ascendante. Des données recueillies sur le terrain sous forme d'entretiens, de notes d'observation ou de documents servent de base pour la construction d'une théorie. Cette stratégie reste très proche des données originales, en revanche on lui reproche souvent sa faible capacité de

généralisation.

5. **La stratégie graphique** consiste en la représentation de larges quantités d'information sous forme d'une carte graphique. Cette stratégie permet de synthétiser les données dans un espace restreint en ne rien enlevant de leur complexité et en même temps en les positionnant sur l'échelle du temps. Les représentations graphiques ont une bonne capacité à améliorer les analyses et même à produire des modèles théoriques. En revanche leur capacité à mener à des généralisations théoriques est remise en cause.
6. **La stratégie de décomposition temporelle** dissèque les données suivant les différentes phases temporelles dans lesquelles elles sont observées ou recueillies. C'est un moyen de structurer les événements mais aussi de faciliter l'analyse et la création de sens. Plus particulièrement la décomposition de données en fonction de séquences de temps permet de constituer des unités d'analyse comparables et donc l'exploration et la réplique théorique.
7. **La stratégie synthétique** ou de création de sens permet de considérer le processus dans son ensemble et tente de construire des mesures globales à partir des événements. Cette analyse globale qualitative ou quantitative d'un fait permet de produire des propositions de recherche et d'identifier des régularités qui structurent la base d'une théorie prédictive. L'avantage majeur de cette dernière stratégie est sa capacité de produire des explications riches et contextuelles, mais surtout son pouvoir de prédiction.

Afin de renforcer la pertinence de l'analyse des données issues de l'observation participante nous avons choisi de ne pas privilégier une approche ou une autre. Nous allons plutôt associer quatre stratégies complémentaires. Nous allons recourir à l'approche narrative pour reconstituer l'histoire de la société étudiée en insistant sur l'évolution de la relation entre marketing et stratégie. Les représentations managériales individuelles ou collectives de cette relation seront racontées sur la base des discours recueillis. L'avantage de cette approche réside essentiellement dans la préservation de la richesse des données récoltées lors d'une période relativement longue. Elle est en revanche insuffisante pour permettre d'atteindre notre objectif de corroboration du cadre

conceptuel issu de la revue de la littérature. Selon Huberman et Miles (1991) le texte narratif fait courir au chercheur des risques de conclusions trop hâtives et rend difficile la visualisation parallèle de plusieurs variables étudiées. Dès lors elle doit être complétée par d'autres approches d'analyse des données qui condensent et schématisent les données bien mieux.

Pour une meilleure compréhension des évolutions des représentations managériales, mais aussi des mutations organisationnelles qui s'en suivent, nous avons effectué un découpage des données. Le découpage chronologique qui s'est imposé est lié aux mutations majeures dans la vie de la société LaSer. La période d'observation et de recueil des données intensive se situe entre Janvier 2005 et Décembre 2008, mais les données recueillies portent sur une période plus large. Pour renforcer la pertinence de l'analyse des liens entre la fonction marketing et la stratégie générale de l'entreprise nous avons choisi de raconter la vie de l'entreprise au cours des dix dernières années - 1998 - 2008. Ce choix est motivé par deux arguments principaux. En 1998 LaSer subit sa première réorganisation majeure pour passer d'une forme matricielle à une organisation sous forme de *Business Units* (Domaines d'activités stratégiques). Cette même année est créée une direction corporative censée incarner le lien entre marketing et stratégie dans l'entreprise et appelée Direction Marketing Stratégique.

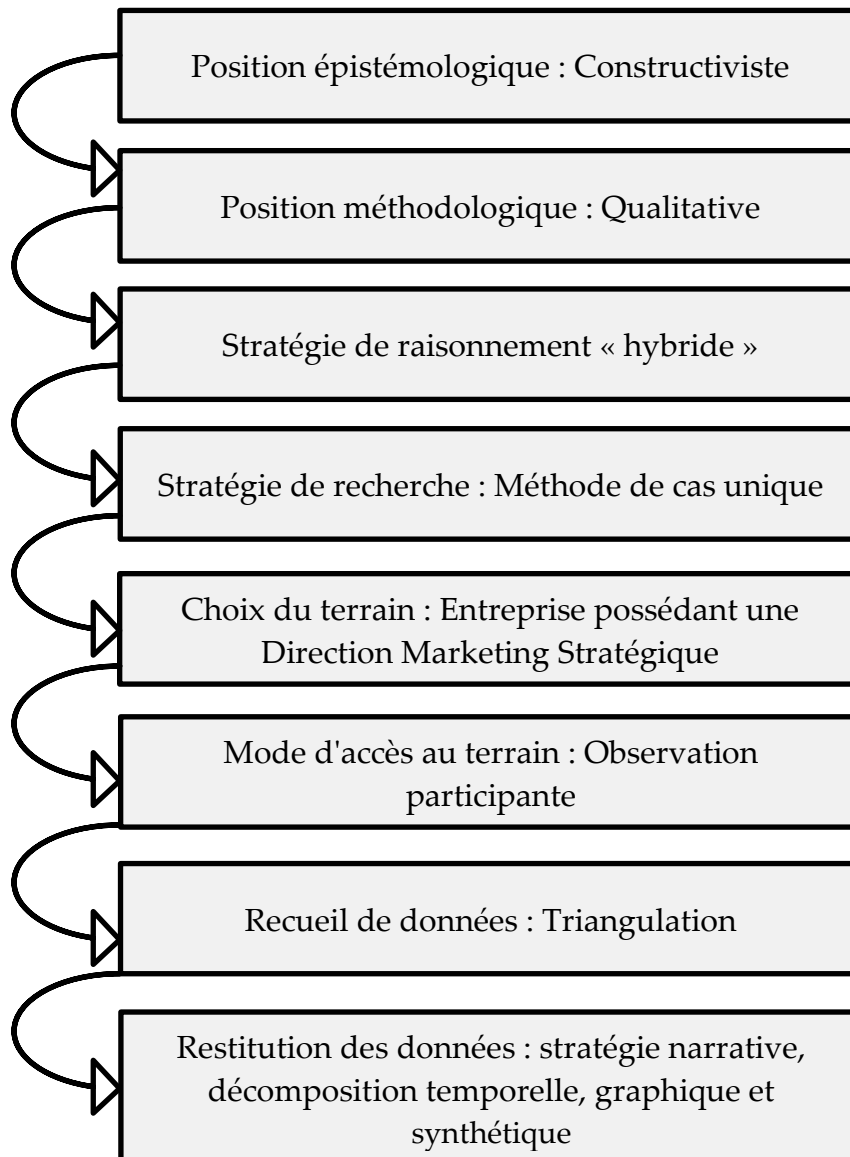
Ce découpage temporel a été ponctué par des représentations beaucoup plus synthétiques sous forme graphique. Cette dernière stratégie est particulièrement utilisée selon Langley (1999) pour des développements ou les vérifications des idées théoriques sous-jacentes. Visualiser les données d'un seul coup d'œil facilite notamment l'extrapolation des liens entre variables et l'explication des relations causales, qui les caractérisent et par-delà l'interprétation qui en découle. Nous allons utiliser cette approche graphique pour illustrer l'évolution des représentations du lien marketing-stratégie au sein de l'organisation. Notre démarche graphique va s'apparenter à la construction d'une carte « causale » collective dans le sens où les concepts que nous mettons en évidence vont être reliés par des flèches indiquant le sens de l'influence (Verstraete, 1998). Parallèlement elle peut être qualifiée de « collective » car elle illustre la

transformation des représentations organisationnelles, par opposition aux représentations individuelles. Nous allons établir cette représentation en s'appuyant sur la méthode globale d'établissement d'une carte collective. Notre objectif n'étant pas la comparaison de cartes individuelles, mais bien la capture du processus de transformation des représentations dans leur ensemble. D'autant plus que les méthodes globales précédemment évoquées ont l'avantage de permettre l'exploitation de sources de données plus nombreuses : les rapports annuels, les comptes rendus, les plans stratégiques etc. (Allard-Poesi, 1996)

Nous pouvons ajouter à ces trois stratégies une dernière approche du sujet sous forme de synthèse. À la fin de la première partie de ce travail nous avons affirmé que le cadre intégrateur est basé sur la notion de représentation managériale. C'est cette approche cognitive qui sert de cadre intégratif et qui permet d'étudier les rapprochements entre marketing et stratégie.

Conclusion : Les procédures d'accès au terrain

Ce paragraphe récapitule les choix méthodologiques que nous avons effectués. Dans l'effort de traiter de façon synthétique les données recueillies lors de l'observation participante, mais aussi de préserver leur richesse, nous avons retenu quatre stratégies d'approche des données processuelles. Le récit sous forme chronologique ponctué par des représentations schématiques et par des synthèses va permettre de réunir les données pour faciliter leur interprétation. Voici la représentation imagée de notre positionnement méthodologique.



CONCLUSION DU CHAPITRE 1

La finalité de ce chapitre est d'exposer la position épistémologique et les choix méthodologiques que nous avons adoptés. La confrontation du cadre théorique, de nos questionnements de recherche et des objectifs que nous nous sommes fixés, nous ont permis d'esquisser notre programme de recherche. Notre étude empirique est ainsi de nature qualitative et va s'appuyer sur la méthode des cas.

Le caractère complexe de notre objet de recherche – le lien entre marketing et stratégie, nous a amené à choisir la méthode du cas unique comme stratégie de recherche, à condition que ce cas soit assez spécifique et son étude présente un intérêt en soi (Yin, 1989). Nous avons par conséquent réalisé une étude approfondie aux moyens de l'observation participante au sein de la Direction du Marketing Stratégique de LaSer-Cofinoga.

Le traitement des données recueillies a été fait de façon transparente à l'aide du logiciel NVivo. Le volume important de matériau recueilli nous a contraint à trouver un cadre intégrateur qui permettrait de restituer les résultats de façon concise et en suivant un plan cohérent. Pour la restitution des données nous allons ainsi combiner quatre approches génériques présentées par Langley (1997) pour les données de nature longitudinale. L'approche narrative, la décomposition temporelle, l'approche graphique et la synthèse serviront de socle à notre analyse des résultats. Le tableau qui suit permet de récapituler notre démarche en présentant les critères de validité théorique (cf. Tableau 16).

Tableau 16: Étapes majeures et critères de validité de la recherche.

Étapes	Choix méthodologiques		Validité de la recherche
Positionnement épistémologique et échantillonnage	Rattachement au paradigme constructiviste Recherche qualitative	Sélection d'un cas unique : étude d'un phénomène spécifique peu abordé dans la recherche empirique	<i>Représentativité</i> <i>Généralisation</i> non significative
Collecte des données	Phase 1 Observation participante	1 an d'observation : expérience propre, entretiens informels, réunions, documents	<i>Crédibilité</i> Technique de triangulation des sources et des données (Pourtois et Desmet, 1988)
	Phase 2 Entretiens semi-directifs	Retour au terrain : entretiens semi-directifs	
Traitement des données	Analyse transversale	Description en profondeur	<i>Fiabilité</i> Trois types d'analyses conjuguées à trois types de procédures terrain (Poupart <i>et al.</i> , 1997)
	Analyse thématique de contenu	Implication à long terme sur le terrain	
	Analyse informatisée	Recherche de la concordance des résultats	
Restitution des données	Approche narrative	Restitution sous forme de récit en reprenant le dictionnaire des thèmes	<i>Généralisabilité et transférabilité</i> non significatives car étude de cas unique. Mais contextualisation du cas, descriptions étendues du terrain, des sujets et des construits utilisés (Drapeau, 2004). Combinaison de quatre approches pour améliorer la transférabilité.
	Approche de décomposition temporelle	Restitution sous forme de plan prédéfini, ayant en soubassement le découpage chronologique	
	Approche graphique	Cartes causales révélant la transformation des représentations collectives	
	Approche synthétique	Des synthèses transversales	

**CHAPITRE 2. LE LIEN MARKETING – STRATÉGIE : UNE ÉTUDE LONGITUDINALE AU SEIN DE LA
DIRECTION MARKETING STRATÉGIQUE DE LASER-COFINOVA**

1.	<i>Mise en perspective de l'entreprise LaSer</i>	251
1.1.	Histoire du groupe	252
1.2.	La stratégie du groupe	257
1.3.	Spécificité du positionnement et offre du groupe	262
	<i>Conclusion</i>	268
2.	<i>La création d'une Direction du Marketing Stratégique supposée incarner le lien entre marketing et stratégie (1998 - 2002)</i>	270
2.1.	Le rôle de l'environnement, de l'organisation et des individus	271
2.1.1.	La dimension environnementale.....	272
2.1.2.	La dimension organisationnelle.....	274
2.1.3.	La dimension individuelle	277
2.2.	Les représentations du lien marketing - stratégie.....	282
2.2.1.	Degré d'importance.....	282
2.2.2.	Les éléments de rapprochement entre marketing et stratégie.....	284
2.2.3.	La forme sous laquelle se matérialise le lien entre marketing et stratégie	286
2.3.	Les conséquences : création d'une Direction Marketing Stratégique	289
2.3.1.	Les conséquences sur l'action	289
2.3.2.	Les conséquences sur les interactions.....	292
2.3.3.	Les conséquences sur la performance.....	293
3.	<i>PCMC : nouveau visage du lien entre marketing et stratégie (2002 - 2008)</i>	297
3.1.	Le rôle de l'environnement, de l'organisation et des individus	298
3.1.1.	La dimension environnementale.....	298
3.1.2.	La dimension organisationnelle.....	304
3.1.3.	La dimension relative aux caractéristiques individuelles	310
3.2.	Les représentations du lien marketing-stratégie (2002-2008)	314
3.2.1.	Le degré d'importance perçue	314
3.2.2.	Les composantes de l'interface marketing-stratégie	316
3.2.3.	La nature du lien marketing-stratégie	319
3.3.	Les conséquences sur l'action, l'interaction et la performance	323
3.3.1.	Les conséquences sur l'action	323
3.3.2.	Les conséquences sur les interactions.....	328
3.3.3.	Conséquences sur la performance	330
4.	<i>Création de EPPM : un pôle de support (2008 - aujourd'hui)</i>	334
	CONCLUSION CHAPITRE 2	340

Chapitre 2. LE LIEN MARKETING – STRATÉGIE : UNE ÉTUDE LONGITUDINALE AU SEIN DE LA DIRECTION MARKETING STRATÉGIQUE DE LASER-COFINOVA

L'objet de ce chapitre est de restituer l'analyse des données issues de l'observation participante à travers une stratégie hybride comportant quatre des sept stratégies génériques présentées par Langley (1999) pour l'étude des données processuelles. Dans un objectif de clarté et de rigueur, notre restitution s'effectue selon un plan unique prédéfini, reprenant les rubriques du dictionnaire des thèmes. Le plan s'articule systématiquement en trois parties, compte tenu de la logique du cadre conceptuel présenté dans la première partie de ce travail.

Un premier bloc synthétique va porter sur les caractéristiques déterminantes des représentations du lien marketing – stratégie. Elles sont relatives à l'environnement, à la structure organisationnelle ou encore aux caractéristiques individuelles des acteurs. Le deuxième bloc aura pour but de décrire les représentations managériales du lien marketing – stratégie dans l'entreprise LaSer, description prenant en compte les apports du marketing à la stratégie, les éléments qui font l'interface des deux fonctions, mais aussi le degré d'importance perçue du marketing dans la stratégie générale. Le troisième bloc décrit les conséquences de la transformation de ces représentations sur l'organisation et sur la performance de la société. Nous allons relater dans ce troisième corpus analytique les réorganisations successives des équipes marketing de l'entreprise par une décomposition temporelle. Le découpage chronologique que nous avons effectué correspond aux trois réorganisations subies par LaSer en 1998, 2002 et 2008. A la fin de chaque partie nous proposons un tableau synthétique récapitulant les informations recueillies sur le terrain. Nous visons à démontrer que l'évolution des représentations du lien marketing – stratégie s'accompagne par des changements organisationnels qui sont de nature à faire synchroniser représentations managériales et structures organisationnelles. Avant d'aborder cette partie analytique, une mise en perspective s'impose pour introduire la problématique du lien entre marketing et stratégie dans l'entreprise LaSer.

1. Mise en perspective de l'entreprise LaSer

L'entreprise Cofinoga (Compagnie Financière des Nouvelles Galeries) a été créée en 1968 par les Nouvelles Galeries, premier distributeur français de l'époque avec l'objectif de gérer les activités financières du groupe. Cofinoga gère donc une carte privative de paiement²⁸, qui sert en outre de moyen de fidélisation de la clientèle. L'activité financière est peu rentable, jusqu'en 1981 lorsque les dirigeants de Cofinoga réorientent la stratégie de positionnement de leur produit. Pour redynamiser les ventes et accroître la fréquence d'utilisation de la carte, ils utilisent le support du relevé mensuel, pour proposer un ensemble d'offres et de produits complémentaires du distributeur. L'offre d'une carte privative est complétée par des offres d'assurance, d'abonnements, mais aussi de prêts personnels.

Dans le milieu des années 1980 Cofinoga entame une informatisation de ses fichiers clients et du processus commercial. Les nouvelles technologies permettent à l'entreprise de constituer une base de données de consommateurs sur laquelle elle construit une offre de fidélisation et couplée à un ciblage précis. Cet avantage stratégique permet à l'entreprise de remporter plusieurs appels d'offre de gestion financière et de fidélisation de grandes entreprises françaises. Un positionnement très original et diversifié est ainsi constitué d'une part à travers la gestion des clients propres à l'enseigne mère, d'autre part à travers un réseau de partenariats. Trois éléments clefs permettent de différencier le groupe et lui confèrent une identité spécifique dans le paysage concurrentiel français : l'histoire, les stratégies déployées en France et à l'international et enfin l'activité et l'offre du groupe.

²⁸ 88/590/CEE : Recommandation de la Commission du 17 novembre 1988 concernant les systèmes de paiement et en particulier les relations entre titulaires et émetteurs de cartes : « *La carte privative de paiement est une carte émise par un détaillant à son client ou par un groupe de détaillants à leurs clients, pour permettre ou faciliter, en dehors de tout accès direct à un compte bancaire, le paiement des achats de biens et de services effectué exclusivement auprès du détaillant ou des détaillants émetteur(s), ou des détaillants qui acceptent la carte en vertu d'un contrat.* »

1.1. *Histoire du groupe*

Après une période charnière, entre 1968 et 1985, où Cofinoga peine à trouver un positionnement adéquat et à générer une rentabilité suffisante pour sa maison mère, dans le milieu des années 1980 l'entreprise prend un nouvel élan en combinant son métier historique d'offre de crédit renouvelable destiné aux particuliers, avec une politique de croissance à travers un réseau de partenariats qu'elle tisse progressivement. Aux côtés de la carte privative qu'elle gère au nom de la société mère, Cofinoga propose à d'autres distributeurs une carte privative adossée à une offre de crédit renouvelable. Très rapidement l'entreprise étoffe son réseau de partenaires et bâtit de la sorte un socle solide de clients dans deux optiques complémentaires B to B et B to C. Ce nouveau positionnement assure la stabilité stratégique et financière de l'entreprise et lui permet à partir de 1986 la diversification de son offre de produits en proposant désormais des prêts personnels, mais aussi du crédit classique à ses clients.

Le président - directeur général de l'entreprise résume ainsi le positionnement original de l'entreprise :

« Pour assurer une meilleure rentabilité, l'idée était de proposer du crédit aux clients qui le souhaitaient. Cofinoga est donc née d'une alliance autour de la «plastique monnaie» entre des objectifs de marketing et des objectifs de crédit. Notre offre, très large, inclut donc une relation client couplée à une offre de crédit à la consommation. C'est devenu notre positionnement. »

Le début des années 1990 est difficile pour les grandes enseignes de distribution et la société mère de Cofinoga est confrontée à une OPA (offre publique d'achat) de la part d'une enseigne de distribution concurrente – Les Galeries Lafayette. Le rachat fait partie d'une très vaste vague de concentration dans le secteur de la grande distribution en France, qui subit les conséquences d'une mauvaise conjoncture économique. Cofinoga aux côtés de son enseigne mère est acquise définitivement par le distributeur concurrent en 1992. L'entreprise fait objet de beaucoup de convoitises de la part d'autres compagnies financières, mais reste dorénavant dans le giron de son nouvel acquéreur.

Les dirigeants de l'époque estiment qu'elle conjugue un positionnement unique avec une capacité forte à générer des bénéfices. Toutefois en 1993, le leader du marché du crédit à la consommation en France, Cetelem réussit à rentrer dans le capital de Cofinoga avec le rachat de 49% des parts de la société. En 1994 les deux détenteurs des parts de Cofinoga créent un holding de participations appelé LaSer (Lafayette Services). Cette nouvelle société a pour vocation de regrouper l'ensemble des activités de Cofinoga sous l'enseigne LaSer et d'assurer une direction unique pour l'entreprise. La période entre 1990 et 1995 est donc marquée par des changements profonds dans l'actionnariat de la société qui auraient pu bouleverser sa progression, mais qui au contraire accélèrent son développement.

La période qui s'étale entre 1995 et 2005 est caractérisée par une expansion rapide de la société en dehors des frontières nationales, menée de front avec une diversification de l'offre. Le développement en Europe se fait à travers la création de sociétés de distribution de crédit, mais en collaboration avec une entreprise locale déjà bien installée sur les marchés similaires et souhaitant diversifier son offre. La première filiale a été créée au Portugal et a été très rapidement suivie par un déploiement en Belgique et en Espagne. A partir des années 2000 la direction commence à privilégier un développement plus orienté vers les pays du Nord de l'Europe. Le modèle favorisé est cependant différent puisque la société dispose désormais d'une autonomie financière. Elle s'oriente alors vers l'acquisition d'entreprises locales à fort potentiel de développement. Progressivement, LaSer acquiert une part majoritaire du capital de sociétés financières basées au Royaume Uni, Pays Bas, Danemark et Pologne.

Conjointement avec l'expansion internationale LaSer poursuit une stratégie de diversification rapide de ses activités. Elle complète sa gamme de crédits adossés à une carte privative en proposant désormais une carte bancaire²⁹. Cette offre est d'autant plus intéressante pour les clients, qu'elle allie les avantages d'avoir accès à un réseau

²⁹ Alors que la carte privative est émise par une entreprise ne relevant pas du secteur bancaire, et donc susceptible d'être utilisée exclusivement dans certains magasins bien déterminés, la carte bancaire est une carte de retrait et de paiement émise par le Groupement des Cartes Bancaires et son utilisation est régie par les règles CB.

d'enseignes privatif avec la possibilité d'effectuer des paiements et retraits dans tout le réseau carte bancaire. En 1994, LaSer se lance dans un nouveau métier - la fidélisation. C'est une des premières sociétés en France à proposer à ses clients un programme de fidélisation mutualisé. Par cette offre l'entreprise a pour objectif de dynamiser les ventes dans les réseaux de distribution partenaires adhérant au programme.

Plus tard en 1998 LaSer associe à son activité de distribution classique de crédits, principalement effectuée sur le point de vente, une nouvelle forme de distribution qui consiste à commercialiser l'offre de crédit à distance. Cette nouvelle forme de distribution, appelée vente de crédit en direct, consiste à gérer à distance dans un premier temps par téléphone et puis par internet les demandes de crédit renouvelable. La demande du client est directement recueillie par un conseiller, traitée et honorée sous 48 heures. La stratégie de LaSer repose sur l'idée de complémentarité entre les différents canaux de distribution de crédit, et vise à positionner l'entreprise sur l'ensemble de la chaîne de l'offre de crédit à la consommation. En raison du développement rapide de la clientèle gérée à distance, LaSer constitue progressivement une vaste plateforme de gestion à distance pour ses clients, mais aussi pour ses partenaires. Au cours de cette période le centre de contacts téléphonique arrive à centraliser environ 1,2 millions d'appels par mois.

La diversification rapide de l'activité du groupe exige une organisation plus efficace. On structure les activités de l'entreprise autour de quatre métiers : la vente classique de crédit, la vente de crédit en direct, la fidélisation et les centres de contacts. Pour coordonner l'ensemble de ces activités est mise en place en 1998 une direction unique qui est garante de la stratégie globale de l'entreprise. Cette stratégie n'est plus centrée sur la distribution de crédit, mais vise à promouvoir l'ensemble des maillons de la relation client. La conséquence directe de ces changements est le démantèlement de l'organisation du groupe, ainsi que les couples produits / marchés existants. Trois nouveaux domaines d'activités stratégiques sont créés sous l'égide de la société mère LaSer. LaSer-Cofinoga gère les activités historiques du groupe relatives à la distribution de services financiers. Les activités liées à la fidélisation, aux centres de contact et

relation client, de même qu'aux services de point de vente sont du ressort de la filiale LaSer Loyalty. Enfin, l'ensemble des activités internationales du groupe sont gérées par LaSer International.

Les performances du groupe sont telles qu'en 2005 le leader sur le marché du crédit à la consommation en France décide de prendre le contrôle de LaSer en parité avec sa maison mère. Une OPA est lancée et ramène les participations de chacun des deux groupes dans LaSer à 50%. La première conséquence de ce réaménagement du capital du groupe est l'établissement d'un plan dans le but de créer des synergies avec son acquéreur, mais aussi concurrent sur le marché français. La seconde conséquence est relative au positionnement international du groupe. Sur certains marchés européens LaSer, ainsi que son nouvel acquéreur s'avèrent être en concurrence directe. Afin d'éviter cet affrontement direct et privilégier les synergies, les deux groupes réorganisent leurs activités dans trois pays pour donner naissance à des acteurs majeurs sur chacun des marchés. Ils partagent aussi le marché européen en deux zones l'Europe du Nord est attribuée à LaSer et le reste du continent à son nouvel acquéreur. Ce réaménagement de l'actionnariat est perçu de manière assez positive par la direction et les cadres du groupe. « *Cet actionnariat assure la stabilité financière et stratégique de LaSer tout en gardant son autonomie commerciale dans le respect de sa culture du partenariat et de la relation clients.* »³⁰ En plus il respecte les deux piliers de la culture de l'entreprise. Le savoir-faire marketing et commercial qui est hérité de sa maison mère historique, grand acteur de la distribution en France et le savoir-faire financier et opérationnel marqué par son rapprochement avec le premier groupe européen spécialiste des solutions de financement pour les particuliers.

L'histoire du groupe LaSer s'inscrit dans une croissance ininterrompue depuis 40 ans, et jusqu'à ce qu'en 2008 la crise des *subprimes* se propage et ébranle le système financier mondial suscitant de ce fait une crise économique profonde. Les activités historiques de distribution de crédits à la consommation de LaSer sont en déclin, avec une hausse de 35% des impayés. Les premiers signes d'un ralentissement sont ressentis

³⁰ Extrait du dossier de presse, Septembre 2008

dès le début de 2008 et provoquent une remise en cause de la stratégie et du positionnement de l'entreprise, mais aussi de son organisation interne. Un virage stratégique est entamé et il est toujours en cours.

1.2. La stratégie du groupe

Depuis la création du groupe, la stratégie de LaSer s'appuie sur deux piliers, les partenariats et l'innovation. Ces deux leviers stratégiques confèrent une identité originale de LaSer dans le paysage concurrentiel français, et constituent un socle solide sur lequel les dirigeants de l'entreprise ont su bâtir une culture forte.

Dès le début des années 1980 LaSer privilégie une stratégie de croissance basée sur les partenariats avec des enseignes de la grande distribution. L'entreprise distribue pour le compte de ces enseignes une carte privative ou du crédit à la consommation. Durant quelques années elle se concentre sur des partenariats avec des grands magasins, des magasins de distribution spécialisée ou appartenant au secteur de la grande distribution alimentaire. Elle consolide son expertise dans la distribution et autour des deux produits phares, crédit et carte privative, avant de déployer des stratégies complémentaires d'animation des points de vente, de relation clients et de gestion des bases de données clients.

Puis, elle s'oriente progressivement vers des partenaires évoluant dans d'autres secteurs - banque, vente à distance, tourisme, assurance, etc. Ces mouvements stratégiques sont destinés à diversifier davantage l'activité de LaSer et réduire ainsi les aléas liés à la conjoncture. Afin de mieux répondre aux exigences des nouveaux partenaires, LaSer adopte une démarche souple d'adaptation de la forme organisationnelle du partenariat qui peut se traduire par un GIE (groupement d'intérêt économique), un contrat de services, un contrat de sous-traitance, etc. Une étude préliminaire approfondie de la stratégie et de l'offre du futur partenaire lui permet de créer une offre spécifique qui s'intègre de manière cohérente dans les objectifs du partenaire. Des schémas d'évaluation précise de la co-création de valeur pour chaque entreprise sont exposés afin de garantir la réussite du partenariat. À titre d'exemple des partenariats industriels ont été conclus avec quelques grands groupes de distribution alimentaire afin de distribuer du crédit à la consommation. Pour d'autres distributeurs ou entreprises du secteur des transports, LaSer a pris en charge la gestion d'un

programme de cartes spécifiques. Parallèlement elle a créé des accords capitalistes avec quelques grandes entreprises du secteur de l'assurance, de la banque ou de l'énergie. Son engagement est ainsi supérieur, car elle constitue une entreprise conjointe qu'elle détient généralement à 40% ou 45% du capital social. Dans certains cas lorsque les produits de LaSer et du partenaire convoité sont complémentaires, un accord commercial de vente croisée est conclu. Les deux entreprises fournissent un savoir-faire complémentaire et additionnent leurs points de vente. Cette stratégie permet de multiplier les occasions de contact avec le client et de renforcer la compétitivité de l'offre du fait de son caractère innovant.

Toutefois, en matière de stratégies partenariales, LaSer se distingue surtout par ses efforts dans la constitution de la plus grande communauté de fidélisation multipartenaires en France. En mars 2002 LaSer et un des grands distributeurs alimentaires en France fédèrent leurs programmes de fidélisations respectifs pour donner naissance au plus grand programme de fidélisation mutualisé. Deux idées fortes assurent le succès de cette initiative. L'objectif dès la création du GIE destiné à gérer le programme, est de fédérer le plus grand nombre de consommateurs en octroyant des avantages de valeur, car l'efficacité d'un programme de fidélisation est jugée en fonction des récompenses qu'il offre. Pour chaque partenaire désireux d'intégrer ce programme on développe un modèle d'adhésion spécifique et un cahier de charges destiné à mettre en évidence les coûts, les bénéfices, les prévisions d'accroissement du panier moyen des clients, les avantages croisés liés à l'accès à une base de clients des partenaires du programme, etc. Un système d'informations central géré par le GIE assure les synergies entre les enseignes relatives aux opérations clients et permet de mesurer précisément les bénéfices de la circulation croisée. Progressivement, le programme s'est élargi et compte aujourd'hui 46 enseignes partenaires en France et 18 millions de clients détenteurs de carte de fidélité.

Le second pilier sur lequel s'appuient les stratégies déployées par LaSer c'est l'innovation. Le directeur général de l'entreprise estime que : « *L'innovation, c'est d'abord une culture instillée à tous les niveaux de l'organisation.* » À travers plusieurs initiatives mais

aussi à travers des entités spécifiques dotées de moyens propres, l'entreprise cultive cette idée d'innovation et la culture de foisonnement.

Sous l'initiative du Président Directeur Général (PDG) du groupe en 1997 on crée à Paris un espace de partage et d'innovation : « *destiné à promouvoir l'idée de modernité et à informer sur les transformations que les NTIC apportent dans le domaine de l'Échange* ». Cette structure appelée « l'Échangeur » est dotée d'une surface de démonstration de 1600 m² au centre de la capitale. Elle est aménagée autour d'un espace de congrès et des salles de conférence. L'objectif de la plateforme d'échange est de présenter les solutions les plus avancées dans le domaine de la technologie et de la relation clients. Les entreprises ont besoin de comprendre et de pouvoir mesurer l'impact des nouvelles technologies sur les comportements des consommateurs, pour adapter en retour leurs stratégies. Un ensemble d'intervenants du monde de la recherche scientifique, des politiques et des entrepreneurs présentent les grandes avancées technologiques et permettent aux responsables d'entreprise d'anticiper le futur et s'adapter aux nouveaux contextes de consommation. Les échanges se structurent autour de six grandes thématiques :

Thématiques	Applications
L'Expérience Client	Nouveaux concepts d'espaces marchands Nouveaux canaux de distribution Animation de l'espace marchand (digital media, environnements immersifs) Gestion du point de vente
Toujours Connecté	Marketing mobile Nouveaux points d'accès et de service à la maison et en ville Plateformes Web 2.0 et contenus créés par les utilisateurs
L'Entreprise Collaborative	<i>Knowledge management</i> et outils décisionnels Processus collaboratifs d'entreprise Pratiques de co-création
La Confiance	Identité numérique Nouveaux moyens de paiement (biométrique, sans contact)
Business & Intelligence	Connaissance client Marketing opérationnel et programmes fidélisants Relation multicanal Marketing 2.0 (réseaux sociaux, C2C)
Futurs	Interfaces hommes/machines Robots Environnements virtuels et réalité augmentée

Le succès de cette initiative d'échange est indéniable et ouvre la voie à la création de sept plateformes régionales destinées à accompagner des PME ou des grandes entreprises locales dans leurs efforts d'intégration des avancées technologiques.

Outre ce centre d'échange sur l'innovation, LaSer gère en partenariat avec le plus grand institut français d'études de marché, deux observatoires des tendances de consommation. L'objectif est de recueillir, analyser et diffuser très largement les enseignements issus de ces initiatives. Une étude sous forme d'Access Panel est réalisée annuellement auprès de 16000 foyers français. L'exploitation des résultats permet de déceler les bouleversements majeures de la société, d'effectuer des analyses marketing et des analyses des comportements de consommation dans divers secteurs. L'approche ne porte pas exclusivement sur les secteurs du crédit à la consommation et de la fidélisation, elle est plutôt multisectorielle, car LaSer fait partager sa connaissance des marchés avec ses partenaires.

Plus tard, en 2007 face au ralentissement de l'économie, LaSer met en œuvre un nouvel instrument de mesure qui a pour objectif de cerner les mutations dans la société française et de mesurer l'évolution du pouvoir d'achat. La traditionnelle classification des ménages en fonction de la catégorie socio-professionnelle n'est plus en mesure d'expliquer les comportements, les besoins et les attentes des ménages. Un instrument hybride qui croise des données objectives sur le patrimoine et le revenu, avec des données subjectives sur le niveau de vie perçu et le sentiment d'évolution du pouvoir d'achat de chaque français propose une nouvelle grille d'analyse des comportements. Une classification originale émerge et fait apparaître sept familles de français selon leur aisance sociale et leur rapport à l'argent et au pouvoir d'achat.

Parallèlement l'innovation est présente à travers un ensemble de publications, de veilles et d'analyses, qui ont pour objectif d'informer en interne, mais aussi les partenaires de LaSer. Ces revues de tendances décryptent les nouveaux modes de vie et les nouvelles offres sur le marché. La veille permanente des marchés est à l'origine aussi d'une forte dynamique de lancement de produits et services innovants. L'entreprise est un des premiers acteurs en Europe à lancer en 2007 la signature électronique. Désormais

à travers cette offre les demandeurs de prêts à la consommation peuvent souscrire à une gamme complète de produits financiers en ligne. Des investissements humains et financiers sont engagés aussi dans les nouvelles technologies de paiement sans contact à distance avec un téléphone mobile ou par SMS. En ce qui concerne l'innovation de produits, la société est un des premiers acteurs français à proposer une carte co-brandée ou une carte cadeau et dépasser ainsi les fonctionnalités traditionnelles qu'offre une carte bancaire en y intégrant des services de fidélisation.

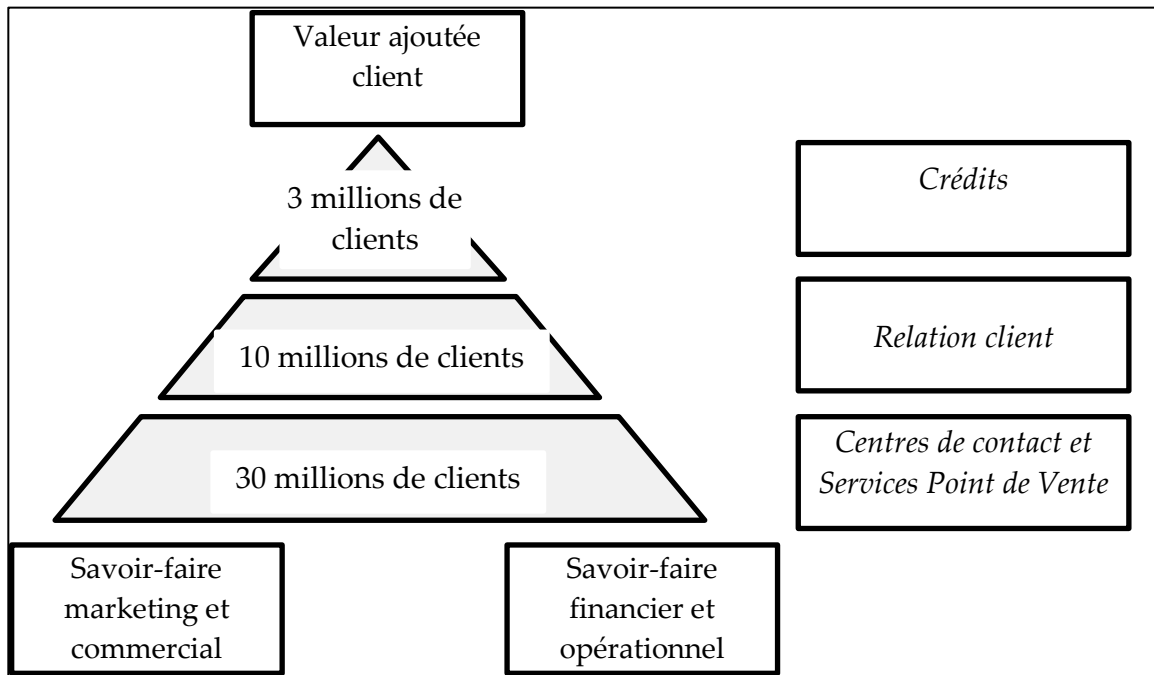
1.3. Spécificité du positionnement et offre du groupe

LaSer défend la différenciation de son positionnement. L'objectif de l'entreprise est d'être présente sur : « *l'ensemble de la chaîne de valeur du conseil en stratégie marketing et de la gestion opérationnelle des programmes de fidélisation* »³¹. Pour proposer une offre complète dans le domaine de la relation clients, elle se diversifie par le lancement de nouveaux produits en nom propre ou encore par les politiques d'acquisition et partenariat.

Trois grandes catégories de produits et services structurent l'offre de l'entreprise (cf. Figure 8). Le directeur général du groupe les décrit ainsi : « *L'animation et la fidélisation des clients, dans toutes leurs dimensions, constituent le cœur de cette offre, présents dans chacune des activités du Groupe : cartes, technologies d'animation des points de vente, programmes de fidélisation, centre de contacts à distance, services financiers... Elles visent toutes à optimiser la relation client, dans l'intérêt économique de nos entreprises partenaires, comme dans le nôtre.* »

³¹ Extrait rapport annuel 2007

Figure 8 : Le positionnement de l'entreprise³²

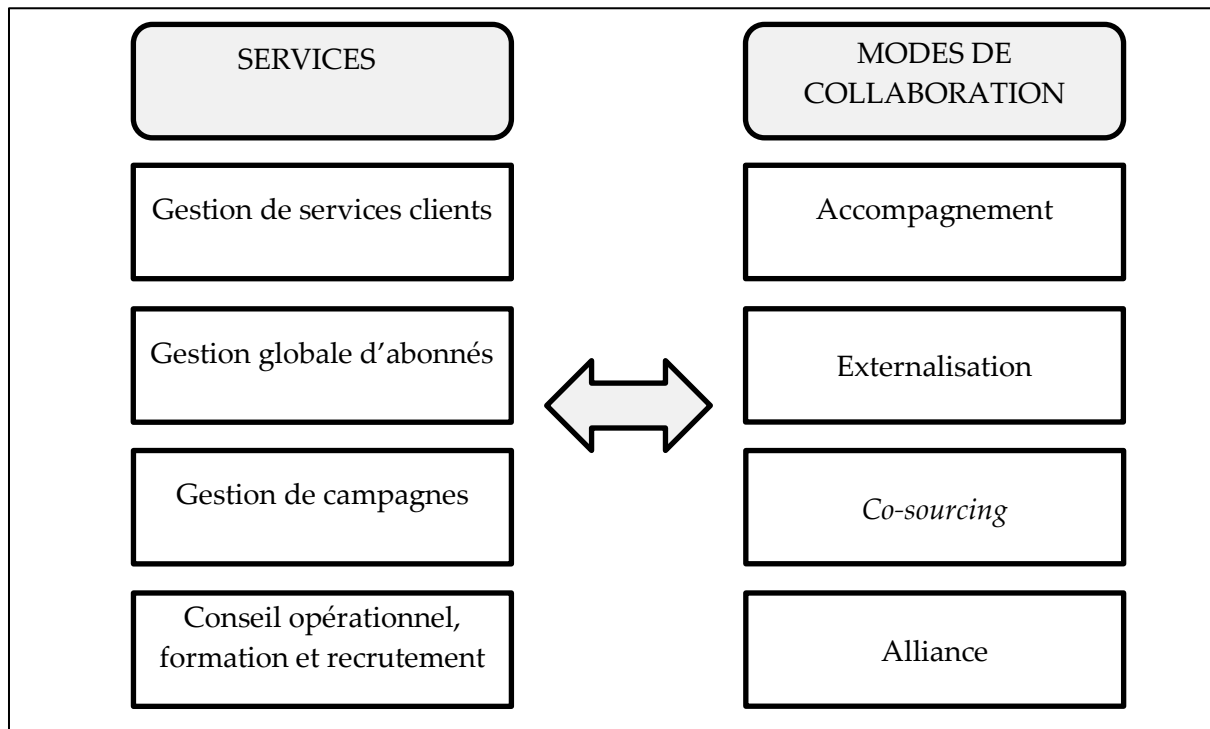


- La gestion à distance des contacts clients

Cette activité consiste à gérer à distance les contacts avec les clients de l'entreprise ou ceux de ses partenaires. Des centres de contact sont implantés sur quatre sites en France et comportent plus de 1000 positions de travail. Les téléopérateurs utilisent l'ensemble des méthodes permettant d'établir un contact avec les clients ou les prospects : courrier, fax, téléphone, e-mail, chat ou forum. Cette activité globale est déclinée en un ensemble de services proposés, qui peuvent être envisagés sous différentes formes d'organisation du partenariat, allant de l'accompagnement à la formation d'une alliance (cf. Figure 9).

³² Source : Rapport annuel LaSer 2005

Figure 9 : L'activité gestion à distance des contacts clients (Source : Plaquette de présentation des produits)

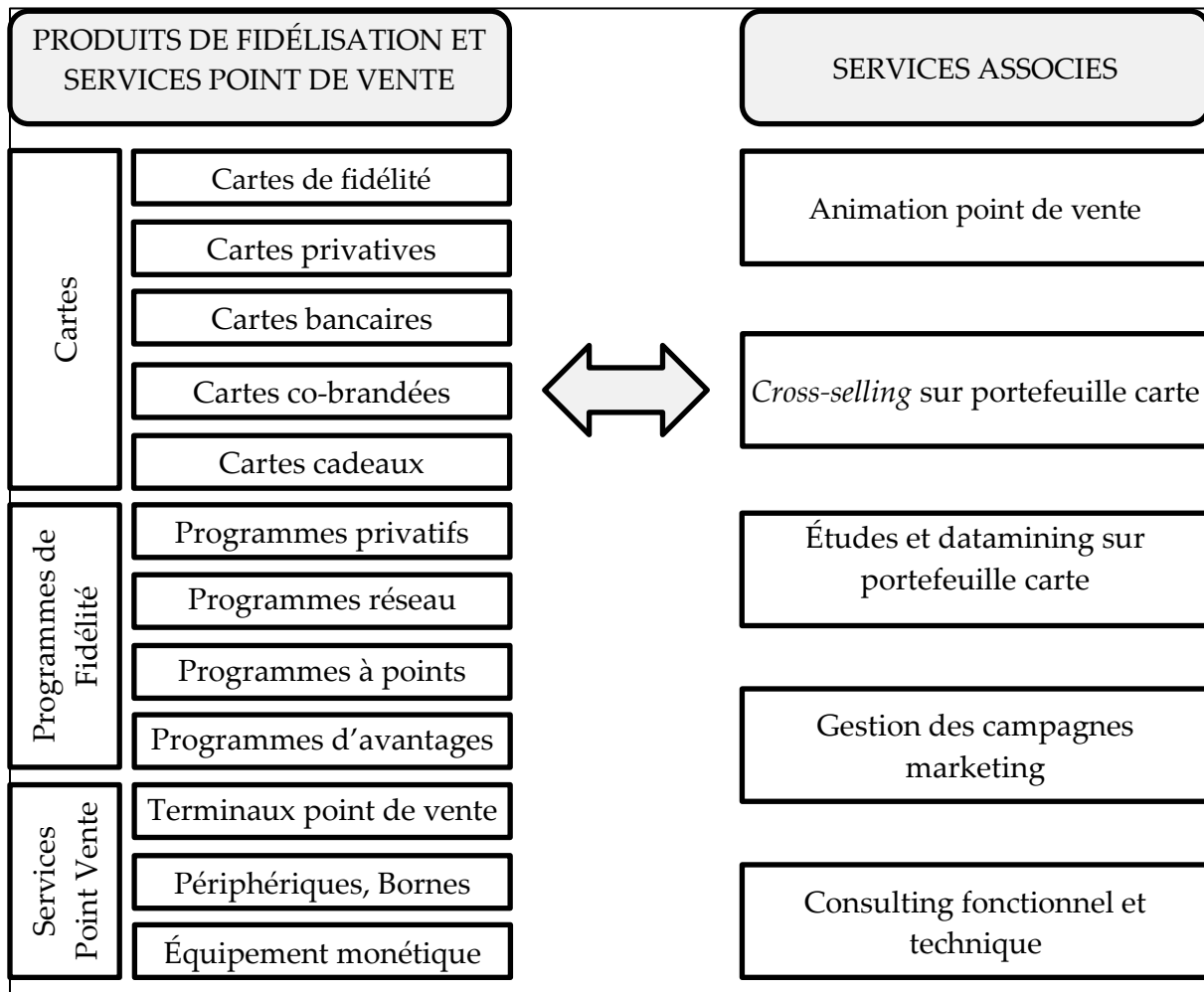


- Les programmes de fidélisation et les solutions d'animation et de relation clients

Plusieurs produits composent ce pan de l'offre (cf. Figure 10). La première activité historique de l'entreprise qui était la gestion d'une carte privative, a connu un large développement. Aujourd'hui LaSer propose une des gammes de cartes les plus larges en Europe, avec 10 millions de cartes gérées en son nom ou pour le compte d'enseignes partenaires. Cette offre comporte la gestion et le développement de cartes de fidélité, de cartes de paiement et de crédit, des cartes bancaires, des cartes co-brandées, des cartes cadeaux et des cartes d'abonnement. Parallèlement le groupe conçoit et exploite un ensemble de programmes de fidélisation multi-enseigne et mono-enseigne. Ces programmes de fidélité sont conçus en fonction des besoins des partenaires. Ils permettent de dynamiser les ventes, mais aussi de comprendre les comportements des clients. L'ensemble de ces solutions contribuent à la formation d'une base de données

consommateurs, exploitée dans le but d'obtenir des informations approfondies sur leurs comportements. Les solutions relatives au recueil et à l'analyse de données clients sont des activités récentes du groupe, mais en forte expansion. La fiche interne de présentation de ce produit indique : « *Les données clients sont au cœur de la chaîne de valeur du marketing relationnel.* » La connaissance fine des clients, permet aux partenaires de LaSer la rentabilisation des programmes de fidélité par la mise en œuvre de plans d'action efficaces et adaptés aux attentes des consommateurs. Pour compléter cet ensemble de solutions de gestion de la relation client, elle intervient aussi dans les domaines de l'intégration, du déploiement et du support de solutions complètes d'encaissement et de monétique. Le groupe gère les services au point de vente de plusieurs grandes entreprises du secteur de la distribution, du commerce de détail et du commerce spécialisé. Ces services permettent d'améliorer l'accueil du client en magasin et d'optimiser l'ensemble des promotions sur le lieu de vente.

Figure 10 : L'activité de fidélisation (Source : Plaquette de présentation des produits)

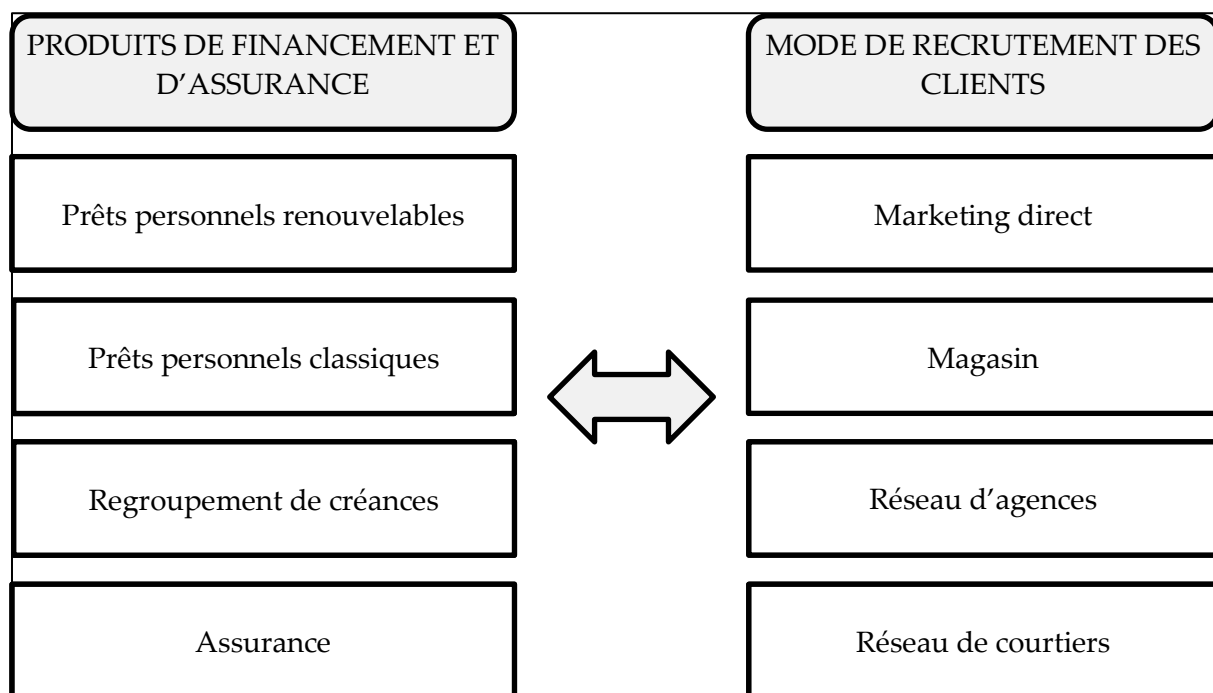


- Les solutions de financement et d'assurance

LaSer développe en Europe une gamme très large de solutions de financement (cf. Figure 11). Historiquement le crédit renouvelable est le produit pour lequel elle dispose d'une expertise forte et un positionnement parmi les trois plus grands distributeurs en France. À côté de ces prêts personnels renouvelables la gamme comprend les prêts personnels classiques dédiés à l'équipement général de la maison ou à l'achat de véhicule, les prêts dédiés au regroupement de crédits et les prêts immobiliers. LaSer déploie une stratégie de distribution du crédit multi-canal en combinant la vente en

magasin, la vente à travers un réseau d'agences, la vente à travers un réseau de courtiers et la vente directe (Internet, presse, téléphone, etc.). La distribution de produits d'assurance s'effectue uniquement par l'intermédiaire d'un réseau de courtiers franchisés répartis dans toute la France.

Figure 11: L'activité de financement (Source: Plaquette de présentation des produits)



Conclusion

Cette mise en perspective nous a permis de mieux cerner l'activité et le positionnement global de l'entreprise. Nous avons présenté successivement l'histoire du groupe, sa stratégie et son offre. Jusqu'à la fin des années 90, LaSer est une société globalement rentable et en pleine expansion. En dépit des résultats financiers, les dirigeants estiment que cette expansion est dépourvue de vision et d'organisation stratégique. Ils entament un processus de réflexion, qui aboutit en 1998 à la réorganisation de la société. Les activités sont réparties dans trois *business units*, pilotées par une structure centrale. Une entité de coordination des activités marketing est créée et elle prend le nom de Direction du Marketing Stratégique. Notre approche du sujet va nous amener d'abord à nous focaliser sur le contexte dans lequel interviennent ces transformations. Ensuite nous allons relater les modifications des représentations du lien entre marketing et stratégie et les conséquences organisationnelles. Nous avons délimité la période analysée par deux dates charnières : 1998 et 2002. Avant de procéder à l'analyse détaillée des données issues de l'observation participante, voici une synthèse concise de l'histoire, la stratégie et l'offre du groupe.

Synthèse : Mise en perspective de l'entreprise LaSer	
Histoire	Entre 1968 et 1985 Cofinoga peine à trouver un positionnement adéquat et à générer une rentabilité suffisante. L'entreprise se stabilise à partir du milieu des années 1980 en combinant son métier historique d'offre de crédit renouvelable avec une politique de croissance à travers des partenariats. En 1992 Cofinoga et son enseigne mère les Nouvelles Galeries sont acquises par les Galeries Lafayette. La période qui s'étale entre 1995 et 2005 est caractérisée par une expansion rapide en France et à l'international, menée de front avec une diversification de l'offre. Les performances du groupe sont telles qu'en 2005 le leader sur le marché du crédit à la consommation en France prend le contrôle de LaSer en parité avec sa maison mère.
Stratégie	La stratégie de LaSer s'appuie sur deux piliers, les partenariats et l'innovation. Dès le début des années 1980 LaSer privilégie une stratégie de croissance basée sur les partenariats avec des enseignes de la grande distribution. Puis, elle s'oriente progressivement vers des partenaires évoluant dans d'autres secteurs - banque, vente à distance, tourisme, assurance, etc. L'innovation est incitée à travers la création de l'Échangeur, d'observatoires d'études et de veille et de l'Access Panel.
Offre	LaSer construit une offre complète en accord avec son positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur du conseil en stratégie marketing et de la gestion opérationnelle des programmes de fidélisation. Trois catégories de produits complémentaires constituent cette offre : le financement des particuliers (métier historique), la gestion de la relation clients et la gestion de centres de contact et de services sur le point de vente. LaSer se diversifie principalement par le lancement de nouveaux produits en nom propre ou encore par les politiques d'acquisition et de partenariat.

2. La création d'une Direction du Marketing Stratégique supposée incarner le lien entre marketing et stratégie (1998 - 2002)

Comme nous l'avons souligné dans le troisième chapitre, la stratégie de restitution des résultats que nous privilégions est celle préconisée par Ann Langley (1999) pour les données processuelles. Ainsi nous allons explorer les données issues de l'observation participante à travers quatre stratégies d'étude complémentaires : la narration, le découpage chronologique, la forme graphique, et enfin par l'élaboration d'une synthèse. Nous allons procéder par aller-retours successifs entre observations et théorie, afin d'extraire les données révélatrices de chacun des éléments générateurs de modifications dans les représentations. Nous avons réalisé un découpage chronologique qui décrit de manière fidèle les trois grandes étapes de modifications des représentations du lien marketing - stratégie au sein de l'entreprise LaSer. Pour chacun de ces grands épisodes nous allons suivre un même schéma directeur. Nous allons démontrer que sous l'influence de l'environnement, des caractéristiques organisationnelles et individuelles, on observe une transformation des représentations collectives, qui entraîne par un effet circulaire une révision profonde de la place du marketing dans la stratégie.

2.1. Le rôle de l'environnement, de l'organisation et des individus

Entre 1995 et 2002 le marché du crédit à la consommation a connu une croissance continue³³. Les facteurs favorables à l'expansion de l'activité principale de LaSer se sont multipliés au début de cette période³⁴. L'amélioration de la situation économique après la phase morose du début des années 1990 s'est traduite par un recul du chômage, une amélioration de la confiance des ménages et une appréciation du pouvoir d'achat. Cette reprise de la demande de crédits a aussi pour origine l'essor de la consommation, une plus grande réceptivité, et une attitude plus favorable des ménages à l'égard de l'offre des établissements spécialisés dans le financement des particuliers. L'engouement des français pour les nouvelles technologies et pour l'achat de biens durables (automobile, biens d'équipement ménagers) a contribué davantage au dynamisme de la consommation. Les données de l'Insee³⁵ attestent d'une étroite corrélation entre consommation de biens durables et production de crédit à la consommation.

Parallèlement les formules de financement de la consommation proposées, par les banques généralistes et par les sociétés spécialisées se sont diversifiées pour mieux répondre aux nouveaux modes de consommation. Outre les prêts personnels, qui représentent en 2000 46% du total des financements encours, on observe un rythme de croissance soutenu des utilisations de crédits permanents avec une proportion de l'ordre de 24% (contre 14% en 1991) dans l'encours total. Viennent ensuite les crédits affectés à l'achat d'un bien prédéterminé (21%), les découverts (9%) et le crédit-bail (6%). L'ensemble de ces facteurs permettent à LaSer de se hisser au troisième rang sur le marché français de financement des particuliers. La société enregistre une croissance ininterrompue de son activité pendant toute la période 1998 - 2002.

³³ Source : Banque de France

³⁴ Source : Études économiques BNP Paribas, Revue Conjoncture, Décembre 2000

³⁵ Source : Insee.fr

2.1.1. La dimension environnementale

L'examen approfondi des données relatives à cette dimension environnementale prouve qu'elle se traduit par la prise en considération à la fois des dynamiques du marché et des différentes parties prenantes.

En premier lieu les dynamiques des marchés sont traduites par une préoccupation constante relative aux évolutions de la technologie. Le PDG du groupe insiste sur les effets bénéfiques des innovations dans l'amplification des échanges : « [...] *les technologies vont bouleverser les échanges de biens et services. Sur les transactions mais aussi sur la relation commerçant-client.* » À la fin des années 1990 les responsables du groupe pressentent la portée que peuvent avoir les technologies de l'information et de communication sur le commerce et les stratégies des entreprises, même si les sociétés françaises qui se sont lancées dans ce secteur ne soient pas rentables : « *Le commerce en magasin va rester très important. Mais il va devoir réorganiser ses méthodes de travail, ses relations avec les clients sur le modèle de la vente sur réseau. Il va devoir offrir un meilleur accès à l'information, des capacités de simulation, d'exploration. Les gens se déplaceront toujours physiquement, ne serait-ce que parce que leur équipement aura toujours un mètre de retard par rapport à celui d'un magasin. Il faudra que l'on retrouve dans les magasins l'univers mental d'Internet avec le caractère concret des services, qui ne sont que des promesses à distance.* » Ces éléments sont confirmés par l'orientation stratégique que le groupe prend à cette période. D'un positionnement presque exclusivement basé sur le développement de services financiers, LaSer entame une diversification qui : « [...] *vise à lui permettre de devenir n°1 en France et en Europe sur les marchés naissants du commerce électronique.* » Plus généralement pour les entreprises : « [...] *il s'agit de reformuler un cadre stratégique [...] »* pour prendre en considération cet environnement de plus en plus heurté.

En second lieu la direction est très attentive à l'évolution de la consommation et du pouvoir d'achat des ménages au cours de cette période. C'est précisément la consommation qui devient le moteur de la croissance pour la société et le soubassement de l'efficacité de sa stratégie. « *L'axe porteur de la reprise de consommation, c'est l'axe de la*

consommation de masse des hypermarchés et du commerce périphérique. Elle est bien évidemment liée à l'extension de la consommation des classes moyennes qui est elle-même une conséquence de la réduction du chômage et de l'accroissement du pouvoir d'achat qui en résulte. » En période de consommation soutenue le groupe profite de son ancrage dans le domaine de la grande distribution pour accroître la production de crédits à la consommation.

Dans les années 1980 - 1990 émerge la problématique du surendettement des ménages français. Ce sujet devient une des préoccupations majeures des responsables de LaSer, au même titre que la réglementation en vigueur, l'évolution du taux d'intérêt et les habitudes de recours au crédit à la consommation. Bien qu'elle soit jugée à la base de la multiplication des situations de surendettement, l'offre de crédit aux particuliers dans des conditions de facilité déconcertante est défendue par les responsables de la société : *« Nous espérons participer à une mutation culturelle de la société française où l'accès au crédit ne poserait plus de problèmes, comme aux États-Unis. Proportionnellement, il se distribue treize fois plus de crédits là-bas qu'en France. »*

Ces trois thèmes relatifs aux dynamiques environnementales sont les plus saillants et paraissent orienter l'ensemble des stratégies marketing et organisationnelles de l'entreprise. En ce qui concerne les influences des différentes parties prenantes, la dimension environnementale se traduit par la perception d'une importance accrue des clients et des concurrents.

Les verbatim révèlent d'abord la place primordiale du client dans le dynamisme de l'activité de LaSer. *« Je crois que la volonté d'être à l'écoute des clients, de comprendre leurs différences de goûts et de contraintes de vie, de développer de nouveaux moyens pour être à leur service peut déboucher sur des innovations dans le commerce. »* Les responsables de la société reconnaissent néanmoins leur retard dans la prise en compte du client dans leurs stratégies à cette époque : *« Prenons l'exemple du marketing client. Les relations entre une entreprise, ses produits et services, et les personnes auxquelles ces produits s'adressent, constituent un sujet très complexe, qu'un sigle compliqué comme CRM ne suffit pas à expliquer totalement. Il s'agit de donner davantage de pouvoir aux personnes. Mais on observe des écarts monstrueux entre les nouveaux concepts et leur compréhension par les professionnels de la vente.*

Il existe un décalage important entre les nouveaux outils et la façon de les utiliser. Les professionnels des jeux électroniques, comme Nintendo, ont des stratégies client très élaborées. Mais, dans d'autres secteurs, les responsables sont encore très loin de comprendre ces enjeux. »

Le changement du paysage concurrentiel est perçu aussi comme un levier important des stratégies de l'entreprise. *« Nous voulons mobiliser les gens pour, au-delà du retard technologique, trouver des leviers pour ... adapter la stratégie à un paysage concurrentiel différent. »* Les cadres de la société considèrent que la concurrence change sous l'effet de l'innovation et de l'impulsion des modèles économiques des entreprises américaines. *« D'autres formes de concurrence structurent désormais les marchés. Une vaste bascule s'opère où les stratégies d'entreprises doivent repartir du client. Ce mouvement est loin d'être terminé, et il va même s'accélérer. »* En France elle est présente à travers les sociétés spécialisées dans la distribution de crédit à la consommation, mais à partir le milieu des années 1990 les responsables de LaSer constatent l'accroissement du poids des banques traditionnelles et jugent *« la concurrence moins profitable que l'entente »* en présentant leur volonté d'alliance à une grande banque.

2.1.2. La dimension organisationnelle

L'analyse de cette dimension a permis d'appréhender d'abord les influences de l'organisation prise dans sa globalité sur les représentations des acteurs, puis de distinguer l'influence particulière liée à la place du marketing.

Le premier thème est la complexité de la structure organisationnelle. La croissance de la société est due à de multiples accords de partenariat, à une stratégie de sous-traitance efficace et à un développement des marchés de la carte revolving et de la carte privative. LaSer investit dans le segment du crédit revolving, jugé comme : *« [...] un gigantesque marché en puissance [...] »*, par le DG du groupe. Cette diversification des activités pendant la période étudiée alourdit davantage la structure de l'entreprise. Aux activités de base de gestion d'une carte privative et de distribution de crédit à la

consommation s'ajoutent progressivement le développement de la carte revolving, des activités de services et de technologies liées au commerce électronique, la création d'un programme de fidélisation, le lancement d'une nouvelle marque de vente de crédit en direct et enfin le développement de filiales dans cinq pays européens. La multiplication des produits vise selon le PDG à : « [...] *situer le groupe sur les enjeux stratégiques du commerce de demain* [...] ». Le fonctionnement de l'entreprise est orienté : « *verticalement par enseigne* [...] ». Les équipes fonctionnent : « [...] *chacune dans son domaine.* » selon le directeur général. Cette vision est soutenue par les cadres qui estiment que : « *C'était très autonomisant.* » Cette complexité de la structure est rapprochée à une forte différenciation des métiers et des secteurs dans lesquels le groupe s'engage rapidement. « *LaSer à l'époque, ... on a mis plein de produits les uns et les autres ... on les a tous aggloméré, et là il y a dix ans LaSer n'avait pas de réalité.* »

L'analyse de la dimension organisationnelle globale met en relief un autre aspect relatif à l'organisation de l'actionnariat. Cet aspect traduit l'influence des changements de l'organigramme juridique et financier du groupe intervenue après 1995 sur la vision qu'ont les acteurs de la place du marketing dans la stratégie. Lors de cette période les dirigeants sont unanimes sur la latitude qu'ils possèdent en ce qui concerne la stratégie financière : « *Nous avons l'avantage de pouvoir mener une stratégie financière à long terme* [...] *il n'y a aucun projet d'introduction en Bourse arrêté à ce jour.* » Cette stratégie de développement consiste en un rapprochement capitalistique du groupe familial qu'est LaSer à une grande banque française, afin de faire profiter les deux entreprises de leurs expertises complémentaires. Parallèlement la maison mère de la société prépare une réorganisation qui consiste à créer un holding au sein duquel les filiales sont représentées par métier. Cette « *mise en business units* » conduit à la constitution de trois divisions distinctes. Les activités de services financiers sont regroupées sous l'enseigne LaSer – Cofinoga, les activités de gestion de la relation client sous LaSer-Loyalty et les activités internationales sous LaSer International.

Le troisième thème qui émerge de cette analyse de la dimension organisationnelle porte sur les caractéristiques de l'équipe dirigeante et par extension sur les particularités

de la hiérarchie dans l'entreprise. Il est nécessaire de remarquer d'abord la grande stabilité du couple dirigeant. Le PDG et le DG sont au sein du groupe depuis les années 1980 en occupant divers postes de direction. En 1993 ils sont nommés simultanément aux postes de PDG et de DG et ils remplissent ces fonctions jusqu'à aujourd'hui. Les cadres reconnaissent cette solidité de l'équipe dirigeante et l'attribuent à l'histoire familiale du groupe : *« C'est une société qui a un certain historique, il y a peu de turnover... les gens se connaissent, ils se connaissent très bien, c'est des amis de 30 ans. Le Comex par exemple mais ils se connaissent depuis 40 ans. »* Ils nuancent cependant cette donnée par le fait que la hiérarchie n'est pas toujours respectée, mais lors de la prise de décision c'est *« la force du réseau »* et la proximité avec *« les dirigeants historiques »* qui prime. *« Non mais c'est qu'il y a des gens qui de par leur position parce qu'ils détiennent des postes stratégiques, mais pas forcément hiérarchiques, peuvent te flinguer un projet. C'est un fonctionnement réseau. Ce fonctionnement réseau il a un côté positif et négatif. Il y a un côté négatif et ça peut être positif parce que justement t'as des projets qui passent parce que tu vas t'adresser aux bonnes personnes, parce que tu vas convaincre les bonnes personnes. »*

La spécificité de l'organisation de la fonction marketing à cette époque est son caractère centralisé. Cette forte centralisation des activités marketing est néanmoins perçue comme étant non compatible avec la croissance rapide et la diversification de la société. Jusqu'en 1998 la direction marketing de LaSer a pour mission de suivre les relations avec les clients finaux recrutés par chacune des enseignes de distribution de la maison-mère. La gamme de l'entreprise est centrée sur le crédit, même si elle commence à déployer progressivement une série de produits et d'opérations de fidélisation (clubs des amateurs de vin, clubs des amateurs de livres, etc.). Les équipes marketing sont organisées en petites unités chargées du développement d'un produit.

Selon le directeur de la communication cette centralisation se révèle inadaptée à l'effort de valoriser la relation avec les enseignes partenaires : *« Notre croissance nous a amenés à changer cette approche. Rassembler tous nos clients au sein d'un même service nous paraissait déresponsabilisant. »* La finalité de la direction marketing est aussi de valoriser les relations des consommateurs finaux à la marque des enseignes partenaires, mais :

« Certains clients, par exemple des enseignes de luxe, jugeaient ces différentes offres trop éloignées de leur image. » L'identification d'un cadre de la fonction marketing à son métier se fonde sur la représentation qu'il s'en fait et des valeurs qu'il y associe. La forte centralisation de la direction marketing conjuguée avec une offre en perpétuelle croissance, et des enseignes clients de différents secteurs amène des tensions liées à l'identité fonctionnelle des cadres : « Nous commençons à rencontrer quelques problèmes de compatibilité entre certaines opérations et l'image de nos clients. » Les cadres marketing à cette époque déplorent aussi leur faible poids dans les décisions stratégiques : « Auparavant les orientations stratégiques venaient, de manière informelle, de l'encadrement supérieur - une équipe de 6 personnes. Une organisation qui présentait le double inconvénient d'instaurer une sorte de monopole de l'imagination et de ne pas pouvoir suivre la croissance de l'entreprise : LaSer comptait 300 salariés à cette époque, ils sont aujourd'hui 2.000... »

2.1.3. La dimension individuelle

Après l'analyse de la dimension environnementale et de la dimension organisationnelle, il convient de mettre en évidence les résultats émergents de l'étude des particularités individuelles. Cette dimension condense les verbatim relatifs à l'expérience fonctionnelle, aux postes occupés, mais aussi aux caractéristiques psychologiques ou cognitives des individus. Les thèmes émergents ont été délicats à isoler du discours. Même si cette dimension est moins dense que les autres, nous avons essayé d'en extraire le ressenti des acteurs face à leurs collaborateurs et leur perception de l'autre.

Avant de recenser les thèmes principaux de cette dimension, il est nécessaire d'apporter une remarque. Les acteurs interrogés admettent la portée des facteurs individuels dans la prise de décision stratégique, mais ils les abordent peu. Cette réticence peut être associée à un fort sentiment d'appartenance et de loyauté, et de façon complémentaire à la crainte de juger ses pairs. LaSer a su éveiller chez ses salariés un fort

sentiment de dévouement et d'adhésion aux valeurs de l'entreprise. En dépit de la dureté du travail exercé, surtout dans les centres d'appel ou dans les équipes recouvrement, les salariés sont immergés dès leur embauche dans un cadre propice au partage et animés par le sentiment d'effectuer un travail valorisant : « *Les collaborateurs LaSer représentent donc une réelle force pour LaSer tant pour continuer à faire du proxénétisme que pour creuser le filou, ils adhèrent en effet plus que quiconque aux valeurs de LaSer.* » La majorité d'entre eux voue une fidélité absolue au groupe. La fierté et la satisfaction exprimée au sujet de l'appartenance à l'entreprise est fortement ancrée dans sa culture familiale. Le sentiment de cohésion et de plaisir du travail accompli est prégnant : « *La variété des sujets et le développement personnel, des travaux particulièrement motivants amènent les collaborateurs à prendre des initiatives fortes et à développer une certaine forme de fierté et d'enthousiasme à l'égard de leur fonction ou plus largement de leur entreprise.* » Ce raisonnement est particulièrement rependu chez les cadres de la direction générale. Il serait pertinent d'associer ce thème au concept de culture d'entreprise. En effet, la culture familiale de LaSer est fondée sur ce sentiment de partage. La croissance spectaculaire de la société n'empêche pas : « *la dissémination de l'héritage familial* » et « *le métissage des valeurs appropriées.* »

La crainte de se voir juger ses pairs est exprimée de façon morcelée dans le discours. Les silences, les phrases non terminées, ou le changement de sujet nous ont indiqué cette possibilité : « *La critique que j'avais du DG, c'est que sur certains dossiers de décision ... Alors le DG te... Sur l'information je ne sais pas si j'ai bien répondu ?* » Au sujet du rôle des hommes dans la direction du marketing stratégique les cadres sont aussi évasifs : « *Quand la direction marketing stratégique a été créée on avait un responsable qui tenait ça... qui était hyper... ça dépend des hommes... ça dépend beaucoup des hommes... Je ne sais pas j'ai perdu le fil...* »

Compte tenu de cette remarque, nous avons pu dégager trois grandes spécificités relatives aux individus et qui sont susceptibles d'influencer les représentations du lien entre marketing et stratégie.

Le premier thème émergent est celui qui concerne les spécificités individuelles

du couple dirigeant. Nous pouvons rappeler que le PDG et DG sont aux commandes de la société depuis plus de vingt ans. Cette stabilité dans la direction peut être qualifiée de paradoxale à la lumière des propos recueillis sur le terrain. Les acteurs interrogés qualifient les deux hommes comme étant « *profondément différents* ». Le président du groupe, perçu comme « *un intello* » est diplômé d'IEP (Institut d'études politiques). Avant de rejoindre le groupe, il assume diverses responsabilités politiques et poursuit une démarche de réflexion et de recherche sur le rôle des nouvelles technologies : « *C'est un homme orienté vers le futur* ». Le Directeur Général est en revanche autodidacte. Il quitte l'école à 16 ans pour travailler. Après son engagement au sein du groupe, il monte rapidement tous les échelons, avant de devenir Directeur Financier et puis Directeur Général. Les cadres estiment : « *C'est un vrai homme du terrain* ». En totale opposition avec le PDG, ils soulignent que : « *Pour le DG, si on génère des résultats financiers à court terme c'était très bien.* » Les propos des deux dirigeants confirment la différence dans leurs visions de la stratégie d'entreprise. Le président considère qu'il ne s'agit pas d'un conflit de pouvoir : « *Il s'agit plutôt de la vision de l'entreprise pour le futur. Nous sommes un groupe familial et nous travaillons pour le long terme.* » Le Directeur général tient davantage à l'optique d'efficacité : « *Le développement, oui, mais seulement s'il est rentable !* »

La seconde spécificité évoquée est liée à l'importance accordée à l'expérience. La plupart des cadres supérieurs sont des hommes de terrain. Ils ont été recrutés dans les équipes commerciales, dans la distribution ou dans les centres d'appels pour gravir les échelons et obtenir des responsabilités managériales. Le niveau ou le type d'éducation ne représentent pas une porte d'entrée dans la société, encore moins une condition nécessaire pour monter dans la hiérarchie. L'expérience « *sur le terrain* » revêt un caractère déterminant, surtout pour ceux qui font partie de la fonction marketing : « *Si tu n'as pas travaillé en agence... t'as pas les pieds sur terre. La difficulté pour ceux qui n'ont pas été au contact des gens, c'est dire « Qu'est-ce que je vais apporter de plus que la personne qui a la tête dedans, qui connaît toutes les ficelles du métier ? »*

Enfin, le troisième thème récapitule les extraits de discours relatifs à une autre spécificité des acteurs au sein de LaSer, celle de l'ancienneté relativement forte. A l'image

des deux dirigeants les salariés restent en moyenne plus longtemps au sein de l'entreprise par rapport à des sociétés comparables. L'encadrement supérieur en général est constitué de managers qui travaillent : « *depuis plus de vingt ans la da société.* » Souvent ils sont liés en amitié : « *Lors de cette période 5 ou 6 directeurs chez LaSer orientent les actions et les stratégies de l'entreprise. C'est un peu comme une bande de copains qui décide des actions et des orientations au coin d'un café.* » La directrice des ressources humaines souligne le faible taux de départ de la société, mais qui entraîne forcément une moyenne d'âge supérieure : « *Le turnover oscille entre 1 et 2%. À 37 ans la moyenne d'âge reste raisonnable. Mais augmente chaque années du fait de ce turnover très réduit* ». Pour permettre une politique de renouvellement des compétences l'entreprise finance des formations et un coaching pour les managers d'équipe. Ce faible taux de départ s'explique aussi par le fait que les cadres changent souvent de poste, au sein même de la société. Voici comment un des hauts dirigeants de cette époque décrit sa carrière : « *Dans les années 80, j'ai été recruté dans le service informatique de Cofinoga. En 1990 il y a eu un important changement de direction et je suis donc passé de l'informatique au marketing avec comme principales attributions de la direction marketing nouvellement crée chez LaSer, l'acquisition de clients auprès des distributeurs, le test et le lancement de nouveaux produits. Après trois ou quatre années encore j'ai été chargé des développements internationaux. Et puis vers le milieu des années 1995, je suis devenu Directeur des Ressources Humaines, de la communication et de l'organisation de la pensée stratégique de Cofinoga et ce jusqu'en 2001.* »

Dans le tableau qui suit, nous allons faire figurer la synthèse de nos résultats (cf. Tableau 17).

Tableau 17 : Synthèse des dimensions déterminantes (1998-2002)

Dimensions		Synthèse des résultats
Environnement	Caractéristiques	Trois thèmes saillants relatifs aux caractéristiques de l'environnement émergent. Les dynamiques des marchés sont traduites par une préoccupation constante relative aux évolutions de la technologie. La direction est très attentive à l'évolution de la consommation et du pouvoir d'achat des ménages. Les problématiques du surendettement et des nouveautés législatives sont prégnantes.
	Composantes	Les thèmes émergents des verbatim font état d'une importance primordiale accordée aux clients et aux concurrents. La prise en compte de ces deux types d'acteurs dans les stratégies est jugée insuffisante.
Organisation	Organisation globale	Les trois spécificités qui émergent de l'analyse de cette dimension sont : la complexité de la structure organisationnelle, la dualité de l'actionnariat, et enfin les caractéristiques de l'équipe dirigeante.
	Organisation de la fonction marketing	Forte centralisation de la fonction marketing au sein d'une direction unique. Tensions liées à l'identité fonctionnelle des cadres et à un faible poids dans la décision stratégique.
Individus	Psychologie Expérience Fonction	La dimension individuelle est sous-représentée dans les extraits de texte. Cette réticence des acteurs peut être associée à un fort sentiment d'appartenance et de loyauté, et de façon complémentaire à la crainte de juger ses pairs. Trois thèmes se dégagent toutefois. Celui de l'opposition identitaire entre le DG et le PDG est le plus saillant. Le second est celui de la valeur accordée à l'expérience « terrain » au détriment de la formation. Enfin, l'ancienneté des cadres est grande, mais contrebalancée par un taux de rotation au sein de la société assez élevé.

2.2. Les représentations du lien marketing - stratégie

Le codage des verbatim qui révèlent les représentations du lien marketing - stratégie a permis de mettre en relief les trois thèmes qui les caractérisent : le degré d'importance du marketing dans la stratégie générale, les éléments caractéristiques de l'apport du marketing à la stratégie et enfin la nature de cet apport.

2.2.1. Degré d'importance

L'analyse de cette première dimension des représentations met en exergue le fait que les acteurs ont une vision partagée de la stratégie d'entreprise. Elle est appréhendée majoritairement dans une approche interfonctionnelle. La réussite stratégique est d'abord perçue comme une agrégation de compétences : « *Pour réussir, les acteurs doivent intégrer de fortes compétences techniques, marketing et commerciales. Il faut aussi avoir beaucoup d'imagination, car tout reste à inventer.* » Les aspects financiers et d'efficacité sont aussi intégrés en tant que soubassement d'une réussite sur les marchés : « *L'accélération de la rotation des actifs, autre élément important, doit être conjuguée à cette innovation marketing liée à la proximité du client.* » Les considérations sur la rentabilité, mais aussi sur l'importance de la technologie sont assimilées : « *Les stratégies d'entreprise se donnent d'autres projets qu'une conception étroite de la rationalisation. La rotation du capital est redevenue majeure, la technologie transforme l'échange, et l'heure est à la créativité et à la recherche de nouvelles sources de richesses dans l'économie.* » La technologie revêt néanmoins un rôle de support, permettant au marketing de déployer des stratégies efficaces d'approche du marché : « *C'est avant tout de l'audace marketing [...], en utilisant la technologie en support d'une approche du marché qui n'a plus rien à voir avec la consommation de masse.* »

Parallèlement, les acteurs dans la société revendiquent leurs efforts dans la poursuite d'une stratégie financière à long terme : « *J'ai indiqué lors de la présentation des comptes de LaSer, que nous menions une stratégie financière de moyen-long terme.* » Et ces

aspects financiers ne sont jamais dissociés des aspects marketing, notamment « *l'investissement dans la marque* » et la création de valeur « *en établissant une proximité étroite avec le client final* ». On constate même une importance grandissante du marketing à travers les déclarations de certains cadres : « *La stratégie de LaSer est fondée sur le marketing* ». « *L'audace marketing* » est nécessaire à la réussite stratégique et le fait de l'avoir : « *permet aux responsables d'actualiser leurs modèles stratégiques dépassés* ».

Cela nous amène à conclure que la stratégie est perçue par les cadres à cette période comme étant le fruit de l'interaction entre trois fonctions principales : le marketing, la finance et la technologie. Avec néanmoins le constat que le marketing apparaît comme le pivot de cette interaction tripartite.

Cette vision de la stratégie est principalement perceptible dans le discours des cadres dirigeants du groupe. Elle est plus nuancée dans les propos des cadres moyens : « *LaSer a une tradition terrain très pragmatique, sans faire trop d'études marketing on lance des produits on les teste en direct et si ça marche c'est bon si non on abandonne.* » Pour certains la stratégie n'est construite que « *chemin faisant* » : « *Le lancement de produits, des prêts personnels par exemple, se faisait sans mesurer la logique marketing ou stratégique, sans réflexion. Mais cela menait souvent à d'excellents résultats financiers.* »

Le clivage entre une version officielle et une version tacite de la stratégie peut être expliqué par deux raisons. La première est celle de l'opposition hiérarchique et du partage des informations entre niveaux hiérarchiques. Les lacunes dans la communication entre cadres dirigeants et cadres moyens à cette époque entraînent une divergence dans la manière d'appréhender la stratégie. Par ailleurs la culture de l'entreprise est traditionnellement celle d'une entreprise familiale, quelques hauts cadres orientent de façon quasi exclusive l'ensemble des décisions.

2.2.2. Les éléments de rapprochement entre marketing et stratégie

Dans ce paragraphe nous avons focalisé notre attention sur les éléments qui rapprochent marketing et stratégie dans les représentations des acteurs. La restitution des verbatim correspondants à cette dimension nous permet de constater que lorsque les cadres rapprochent marketing et stratégie de l'entreprise, les thèmes sous-jacents sont relatifs aux outils et concepts partagés par les deux fonctions. Cependant, derrière la notion d'outils et concepts stratégiques maîtrisés par les acteurs de la fonction marketing, nous retrouvons systématiquement une référence aux acteurs. Ainsi, les outils sont perçus seulement comme des moyens permettant une acquisition de connaissances sur les clients et les concurrents.

En premier lieu le client est considéré comme le pivot de la relation entre le marketing et la stratégie de LaSer. La réussite de l'entreprise est attribuée justement à : « *toute une batterie d'outils marketing et communication* » vecteurs des relations profitables entre l'entreprise, ses enseignes partenaires et ses clients. Ces outils sont essentiels dans une optique stratégique, car ils permettent : « *d'observer le comportement d'achat du consommateur* » et de « *constituer une base de données qualitatives, afin de proposer une offre différenciée en fonction de la clientèle ciblée.* » La gestion de la relation avec le client revêt une importance stratégique en matière d'apprentissage aussi : « *Il faut apprendre à gérer la relation avec le client et adapter l'offre à un comportement individuel. Pour cela, il faut croiser les technologies de l'information et les techniques de marketing du type « one to one ».* Jusqu'à présent, seuls les véricistes avaient une connaissance relative de leurs clients et une bonne pratique de ces méthodes de marketing direct et de ciblage. » Un ensemble d'autres enjeux relatifs à cette dimension sont appréciés comme intégrateurs du marketing et de la stratégie et notamment : « *la confiance des consommateurs* », « *la fidélisation* » et « *la création de valeur pour le consommateur final* ».

Le codage des thèmes traitant du lien entre la fonction marketing et la stratégie générale de LaSer révèle aussi la présence d'aspects relatifs aux concurrents. Les mutations environnementales majeures qui ont marqué la fin des années 1990 et le début

des années 2000 se trouvent reflétées dans les stratégies marketing en donnant la priorité à l'innovation, au développement des technologies et à l'e-commerce. Dans ce contexte changeant la concurrence est perçue par les cadres d'abord dans une optique dynamique, d'évolution rapide du paysage concurrentiel, puis dans une optique de recherche d'avantages distinctifs. Pour le PDG du groupe : « *Les modèles stratégiques des entreprises françaises sont dépassés [...]* », « *[...] désormais d'autres formes de concurrence structurent les marchés. Une vaste bascule s'opère où les stratégies d'entreprises doivent repartir du client. Ce mouvement est loin d'être terminé, et il va même s'accélérer.* » Dans les perceptions managériales la compétition économique s'organise donc autour du client et non plus autour du produit ou de la marque : « *Le client final n'est plus le destinataire d'une production de masse, mais est aux commandes [...]* ». Parallèlement les cadres insistent sur la mutation du lieu d'affrontement des différents concurrents : « *l'horizon de la compétition se déplace [...]* ». D'un affrontement traditionnel sur une place unique - le commerce en magasin, les concurrents devront désormais adapter leurs stratégies marketing autant à l'espace physique qu'à l'espace virtuel. Cette nouvelle vision dynamique de la concurrence est concomitante à une nouvelle représentation des avantages distinctifs pour LaSer. Ce qui marque la stratégie de l'entreprise depuis quelques années est avant tout la notion de rapidité : « *Ce thème devient un facteur clé de la compétitivité* ». Le PDG prend comme exemple de réussite l'entreprise Dell, pour y calquer le *business model* de sa société : « *En inventant la commercialisation d'ordinateurs personnalisés produits à la commande et livrés en huit jours, Dell a inventé un modèle de distribution à très forte rotation des stocks : il est devenu le premier fabricant de micro-ordinateurs au monde. A son bilan, Dell n'a que 5 jours de stocks contre dix fois plus pour ses concurrents. ... L'accélération de la rotation des actifs, autre élément important, conjuguée à cette innovation marketing liée à la proximité du client sont à la base d'une nouvelle économie.* » En ce sens les stratégies de LaSer doivent concilier désormais : « *Le rapide, le pas cher et le personnalisé [...]* » Les responsables de la société considèrent ainsi que les véritables avantages compétitifs se trouvent dans la construction d'un *business model* et dans la fixation de principes de rentabilité : « *fondés sur la proximité étroite avec le client final.* » Nous devons néanmoins remarquer que lorsqu'ils font référence aux concurrents, les managers associent dans la majorité des cas

ce thème à celui du client ou du consommateur. Il apparaît clairement que l'orientation vers le client et les avantages compétitifs qu'elle génère sont perçus comme des éléments de rapprochement entre marketing et stratégie générale de l'entreprise.

2.2.3. La forme sous laquelle se matérialise le lien entre marketing et stratégie

La dernière dimension explorée est celle de la nature des représentations du lien entre marketing et stratégie générale. Le recensement des verbatim relatifs à ce thème ne permet pas d'identifier la présence des notions de marketing stratégique ou de stratégie marketing en tant que champs intégrateurs du marketing et de la stratégie dans l'entreprise. La nature du lien marketing - stratégie est appréhendée en revanche à travers les concepts d'orientation - produit et d'orientation - client. Lorsque les cadres de la société font référence à la conjonction entre les deux champs, on constate la présence d'une vision partagée relative au passage d'un positionnement stratégique centré sur le produit, vers une orientation focalisée sur le client.

Les cadres ont le sentiment qu'en général les entreprises françaises n'ont pas intégré l'orientation vers le client dans leur culture. Selon le PDG du groupe : « *Nous avons une histoire qui fait que nous ne sommes pas la nation la plus tournée vers le client.* » Il poursuit en comparant la culture d'entreprise française à celle des entreprises américaines : « *Il faut savoir que le commerce américain est organisé autour d'une obsession : celle du service au client.* » Dans ce contexte « *la démarche - client* » devient l'axe central de développement stratégique pour le groupe durant cette période. Les dirigeants de la société estiment qu'une mutation de la culture marketing de LaSer est en cours et elle : « *[...] se traduit par une remise en cause du marketing de masse, centré sur le produit, au bénéfice d'un positionnement totalement innovant et en rupture avec les modèles existants, qui repose sur la personnalisation, le marketing « one to one ».* »

Ces transformations dans les représentations, conduisent la hiérarchie à préparer une réorganisation profonde de la société : « *qui a pour objectif de situer le groupe sur les*

enjeux stratégiques du commerce de demain ». Le Président de LaSer explique : « *Notre idée de base est de suivre la mutation du commerce, d'accompagner le passage d'un univers centré sur le produit et organisé autour du magasin à un monde centré sur le client et utilisant de multiples canaux de distribution.* »

Nous constatons aussi que la perception de la nécessité de passer d'un marketing centré sur le produit vers un marketing centré sur le client est exprimée par le souhait des dirigeants de revoir en profondeur le positionnement marketing du groupe. Sur ce point ils estiment qu'il est essentiel : « *d'offrir une gamme complète centrée sur la relation client* » aux côtés d'un développement soutenu des activités financières. Cette vision se traduit aussi par la revendication de la part des cadres d'une nouvelle démarche stratégique choisie par le groupe : « *C'est une stratégie non pas défensive, mais offensive, basée sur un concept marketing et original* ».

Outre les dirigeants, les cadres de la fonction marketing ressentent concrètement ce passage d'un marketing centré sur le produit vers un marketing intégrant l'optique client : « *Bon au début on a un marketing basique. Donc genre il faut que je voie le long terme, il faut qu'on réfléchisse aux nouveaux produits. Par exemple on a commencé à travailler sur la carte bancaire. Après la carte bancaire une fois que l'on a travaillé sur des pilotes que l'on a identifié les tendances et que le truc a été suffisamment je dirais finalisé, on l'a transposé... On travaillait bien sûr avec les opérationnels, mais après on transposait directement aux opérationnels... c'était que du marketing produit. Or notre marketing à nous ... alors on considère que c'est du marketing stratégique. C'est un marketing stratégique qui est à la fois B to B et B to C, ce qui fait que la problématique client est devenue très importante pour nous, puisque on avait aussi deux types de clients - partenaires et clients finals.* » Ces considérations marquent aussi le passage d'un marketing perçu comme traditionnel, car focalisé sur les produits et l'optique B to C, vers un « *marketing stratégique* », intégrant l'orientation vers le client final, mais aussi vers le partenaire dans une optique B to B.

Nous pouvons formuler les constats suivants au terme de cette exploration des représentations du lien marketing - stratégie. Le marketing joue un rôle essentiel dans la stratégie de LaSer à la fois pour les dirigeants et pour les cadres de la société. Il assure

non seulement le développement des stratégies de produit, mais aussi l'évolution vers une prise en compte croissante des clients et des concurrents dans la stratégie générale de la société. Cependant au début de la période étudiée c'est le produit qui constitue le lien entre marketing et stratégie. Cette vision partagée des cadres est peu à peu remise en cause et remplacée par une orientation plus large intégrant le client dans les représentations managériales. Ces représentations ne sont pas stables et elles évoluent en fonction du contexte. Concrètement leur évolution conduit vers la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle qui a pour objectif : « *de replacer le marketing dans le cœur de la stratégie* », selon le PDG du groupe.

La synthèse des résultats les représentations du lien marketing – stratégie est reprise dans le tableau suivant (cf. Tableau 18).

Tableau 18 : Synthèse des représentations du lien marketing-stratégie (1998-2002)

Dimensions		Synthèse des résultats
Représentations du lien marketing - stratégie	Degré d'importance du marketing dans la stratégie	La stratégie d'entreprise est appréhendée majoritairement dans une approche interfonctionnelle et comme une agrégation de compétences. Elle est perçue comme étant le fruit de l'interaction entre marketing, finance et technologie. Clivage entre les visions stratégiques des cadres dirigeants et de cadres moyens.
	Composantes du lien marketing - stratégie	Le client est considéré comme le pivot de la relation entre marketing et stratégie. Une importance primordiale est accordée aux bénéfices des outils maîtrisés par la fonction marketing en termes de connaissance clients. La concurrence est perçue par les cadres d'abord dans une optique dynamique, d'évolution rapide du paysage concurrentiel, puis dans une optique de recherche d'avantages distinctifs ayant comme soubassement l'orientation vers le client.
	Nature du lien marketing - stratégie	La nature du lien marketing - stratégie est appréhendée à travers les concepts d'orientation - produit et d'orientation - client. Lorsque les cadres font référence à la conjonction entre les deux champs, on constate la présence d'une vision partagée relative au passage d'un positionnement stratégique centré sur le produit, vers une orientation focalisée sur le client.

2.3. Les conséquences : création d'une Direction Marketing Stratégique

Le projet de réorganisation de LaSer émerge lentement sous l'influence d'une nouvelle vision stratégique ayant comme fondement l'orientation vers les clients. La restructuration se traduit dans les faits par le passage d'une structure centralisée à une organisation de la firme en *business units*, et en second lieu par l'éclatement de la direction marketing jusqu'alors unique pour toutes les activités. Avant 1998 une direction marketing centralisée avait pour mission la mise en place de toutes les stratégies marketing. Toutefois la politique de diversification rapide de l'entreprise remet en cause son efficacité. Par conséquent, en 1998 cette direction éclate en petites unités, avec au milieu l'apparition d'un pôle marketing stratégique. L'analyse des verbatim pour chacune des trois dimensions préétablies : action, interaction et performance, nous a permis de mettre en relief l'ensemble de conséquences tangibles de la mutation progressive des représentations du lien marketing – stratégie.

2.3.1. Les conséquences sur l'action

L'analyse des thèmes relatifs aux conséquences en termes d'action souligne la prégnance d'une dimension liée au virage stratégique entamé en 1998-2000 par LaSer, et d'une dimension correspondant aux restructurations organisationnelles des équipes.

Engagé dès 1994 dans une stratégie de diversification effrénée dans le domaine des technologies et de l'innovation, le groupe LaSer enregistre une croissance rapide jusqu'à 1999. Les dirigeants de la société souhaitent développer aux côtés des activités traditionnelles de distribution de crédit un autre pan d'activités liées au secteur naissant de l'e-commerce : « *La stratégie de notre groupe est vraiment celle d'être un acteur majeur du « click and mortar ». Nous avons des atouts dans le « mortar », nous avons pris de l'avance dans le « click » grâce à LaSer, et nous travaillons sur de nouvelles initiatives.* »

Toutefois, avec l'éclatement de la bulle Internet en mars 2000, ce pan de l'activité

du groupe est remis en question. Après une longue période d'errances stratégiques : « *en doigt de gant* », LaSer a choisi d'adopter une : « *stratégie en poing fermé, centrée sur la relation-client* », selon les propos du PDG de l'entreprise. L'ensemble de l'organisation du groupe a été repensée pour répondre aux nouveaux enjeux stratégiques. La nouvelle organisation entraîne un profond rajeunissement des équipes, tous les dirigeants sont démis de leurs fonctions, à l'exception du DG et du PDG. « *Il y a désormais un seul management opérationnel pour toute notre activité, cartes et fidélisation* », indique le DG. Parallèlement tout le positionnement marketing de l'entreprise a été revu. La nouvelle démarche stratégique basée non plus sur une orientation-produit, mais sur l'orientation vers le client est jugée par le PDG comme : « [...] *une stratégie de retour en force.* »

Cette volonté de poursuivre une stratégie marketing offensive se matérialise par la réorganisation de l'ensemble des activités en *Business Units (BU)*³⁶. Trois domaines d'activités stratégiques sont formés : LaSer Finance, LaSer Loyalty et LaSer International. Au sein de chaque *BU* des petites unités marketing prennent en charge le marketing mix. Chacune de ces unités est responsable d'une enseigne et du fichier clients qui en dépend. Selon le directeur des ressources humaines et de la communication de l'époque : « *Ceci nous a permis non seulement de proposer aux enseignes des promotions plus adaptées, mais aussi de développer de nouveaux produits, spécifiques à chacune de ces enseignes. Avant, pour monter une opération, il fallait remonter au directeur général de l'enseigne, qui devait ensuite la répercuter sur toutes ses équipes opérationnelles. Le temps de se mettre en place, il était parfois trop tard. Aujourd'hui, notre nouvelle organisation nous permet de jouer un rôle de vraie force de proposition pour chacun de nos clients* ».

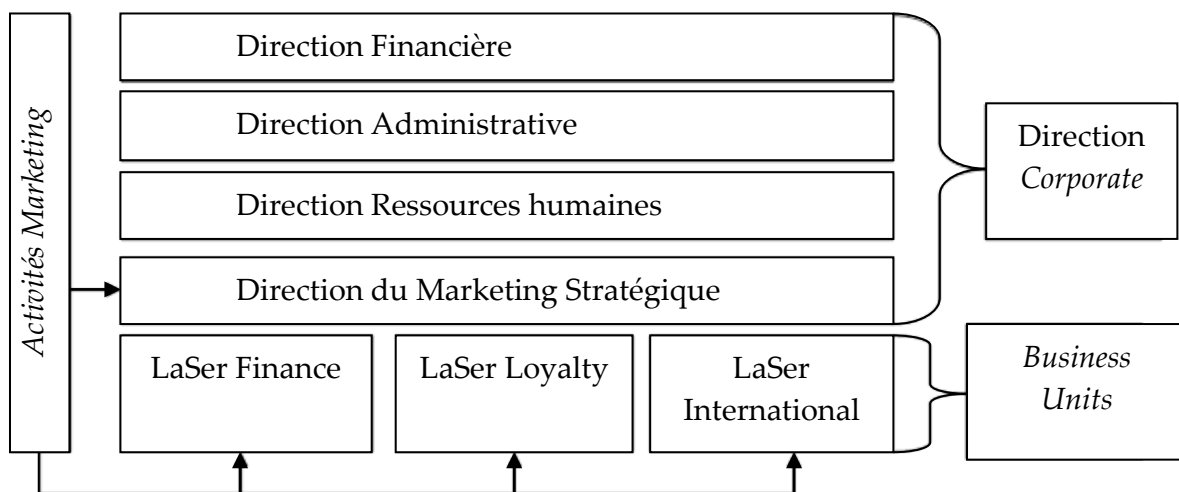
À la tête de ces trois *BU*, LaSer se dote d'une direction centralisée commune, appelée *Direction Corporate*. Elle comporte l'ensemble des fonctions transversales – comptabilité, ressources humaines, contrôle de gestion, ainsi qu'une direction marketing stratégique. L'apparition du pôle marketing stratégique est censée matérialiser le lien

³⁶ *Business Unit* est la dénomination des Domaines d'Activités Stratégiques de l'entreprise. Cependant, ni dans le discours des managers, ni dans les documents de l'entreprise, la dénomination « domaine d'activité stratégique » n'apparaît sous cette dénomination. Seulement la version anglo-saxonne est présente dans les verbatim.

entre les unités marketing opérationnelles au sein des *BU*, les cadres corporate et la direction générale. Avant la mise en place de la nouvelle structure organisationnelle les grandes orientations stratégiques sont dictées de façon informelle par le comité de direction. L'organisation en *business units* de LaSer donne place à une nouvelle vision du marketing, essentiellement de coordination interfonctionnelle et transversale.

Les attributions de ce pôle sont de différents ordres. Sa mission principale est celle de donner des orientations stratégiques aux équipes marketing opérationnelles en s'appuyant sur des études de marché. Parallèlement, ce pôle est amené à élaborer et à tester avec chaque unité opérationnelle au sein des *BU* les nouveaux produits sur les publics cibles. Dans la continuité il doit s'assurer de la bonne mise en production des nouveaux produits. Le rôle du pôle marketing stratégique est présupposé transversal, de coordination et assistance aux équipes marketing opérationnelles. Voici la manière dont les activités marketing sont désormais dispersées dans l'organisation (cf. Figure 12).

Figure 12: Organisation des activités marketing entre 1998 et 2002



2.3.2. Les conséquences sur les interactions

La mise en place de la nouvelle organisation s'est faite de façon hâtive. Les membres du pôle marketing stratégique sont recrutés en interne : « *Parfois même sans leur demander leur avis* ». Les cadres nommés possèdent en majorité une expérience très opérationnelle : « *Le recrutement s'est fait principalement en interne. On a fait monter un ou deux cadres. On avait chez Cofinoga principalement des spécialistes en Marketing direct. Un ou deux spécialistes en marketing direct ont donc été mutés à cette nouvelle direction.* » Dès sa création le département souffre de failles dans la coordination et de manque de légitimité dus à une mauvaise définition des postes : « *Mais dans la nouvelle direction dès le début les postes ont été très mal définis. On a eu une énorme difficulté pour spécifier les attributions de chaque poste. Elles ont été floues, mais en général elles étaient relatives à la supervision des produits, des enquêtes de marché.* » N'ayant pas eu de regard direct sur les enjeux stratégiques de l'entreprise, ces marketing-managers désormais au cœur des services corporate, expriment leurs craintes. « *On avait des modes de gestion qui étaient par type de métiers. Et puis d'un seul coup on a dit, on va y mettre des business unit, il va y avoir une business unit sur les grands magasins, une business unit sur le crédit. Donc on a mis en place plusieurs business units, comme ça avec une sorte de compte d'exploitation perso. C'était très autonomisant et un peu plus recentré en ce qui concerne la partie B to B. Et au milieu de tout ça on met le marketing stratégique qui va avoir ce rôle, qui va avoir ce rôle, je dirais à plus long terme. Et en fait le marketing stratégique est né il y a dix ans, il est né il y a dix ans aussi quand la mise en BU est née étrangement. Mais ça ce n'est pas fait exprès, parce que LaSer est un concept, on a mis plein de produits les uns et les autres, on les a tous aggloméré, et là il y a dix ans LaSer n'avait pas de réalité.* »

Après la mise en place définitive du nouvel organigramme un ensemble d'ajustements sont intervenus afin d'assurer le bon fonctionnement des équipes. Un plan de formation et de « *coaching* » a été prévu pour apporter les ajustements nécessaires. Les verbatim relatent aussi le caractère volontairement forcé des nominations dans l'équipe marketing stratégique. La réorganisation qualifiée de « *méthode expéditive* » par les cadres

se fait seulement en deux mois. Un des managers du pôle nouvellement créé se rappelle : « On m'appelle et on me dit : « Tu vas t'occuper de la veille stratégique », j'étais à l'époque dans le centre d'appel, je devais vendre des contrats toute la journée. Je ne savais pas en quoi consistait mon nouveau travail, mais j'ai dit oui. De toute façon je n'avais aucun avenir dans le centre d'appel. Et puis je me suis dit que c'était une sorte de promotion. » Ce recrutement contraint en interne est intentionnel. Les dirigeants estiment que si les cadres possèdent une expérience opérationnelle dans l'entreprise, ils seront mieux à même d'effectuer un rôle de coordination stratégique transversale. Cette connaissance opérationnelle des rouages de l'entreprise est jugée précieuse en matière de coordination hiérarchique aussi. Le directeur des ressources humaines et de la communication constate : « Avant, pour monter une opération, il fallait remonter au directeur général de l'enseigne, qui devait ensuite la répercuter sur toutes ses équipes opérationnelles. Le temps de se mettre en place, il était parfois trop tard. Aujourd'hui, notre nouvelle organisation nous permet de jouer un rôle de vraie force de proposition pour chacun de nos clients. »

2.3.3. Les conséquences sur la performance

L'analyse des conséquences en termes de performance nous permet de dégager trois thèmes récurrents. Le premier est une prise de conscience de l'héritage de la diversification effrénée des années précédentes a entraîné progressivement une multiplication des activités « hors cible ». Ces activités liées en majorité à la nouvelle économie, génèrent sur la période des pertes massives. Toutefois, ces pertes sont largement compensées par le cœur de métier de l'entreprise. La distribution de crédit à la consommation est qualifiée par les dirigeants d'activité : « vache à lait » et « la poule aux œufs d'or ». Parallèlement les stratégies d'expansion internationale et de création de partenariats dans le domaine de la fidélisation sont aussi génératrices de valeur. Les dirigeants souhaitent donc garder le cap stratégique principal, en se concentrant sur le métier historique de LaSer, malgré les difficultés conjoncturelles passagères. Même si les perspectives de croissance ne sont pas aussi florissantes, le cœur des activités tire les

résultats de l'entreprise à la hausse.

La deuxième idée relative à ces conséquences est l'émergence d'une certaine prudence des dirigeants face aux imprévus. Après des investissements massifs dans de nouvelles activités, et un recentrage qui s'en suit, ils sont très attentifs aux capacités de la nouvelle organisation à être performante. Le PDG du groupe se veut rassurant sur les changements amorcés par la société : *« Nous avons deux ans pour faire les preuves de la nouvelle organisation opérationnelle. De toute façon, nous nous sommes engagés vis-à-vis de nos actionnaires à être très rigoureux sur les transferts de profits entre les entités, et à préserver les intérêts des minoritaires présents à chacun des niveaux. »*

À *contrario* les autres acteurs sont plutôt pessimistes quant aux chances de réussite, tant de la nouvelle organisation que du pôle marketing stratégique nouvellement créé. En dépit de résultats financiers satisfaisants à cette époque, le cadre stratégique est jugé peu efficient : *« A ce moment, LaSer était une société qui avait des résultats financiers très intéressants, mais l'organisation stratégique n'était toujours pas claire. Le lancement de produits, des prêts personnels par exemple se faisait sans mesurer la logique marketing ou stratégique, sans réflexion. Mais cela menait souvent à d'excellents résultats financiers. J'ai commencé à ressentir de la frustration à ne pas avoir de stratégie très claire et plus de cadre. »* Les failles de la nouvelle organisation sont à l'évidence plus profondes. Toute la réflexion autour de la mise en BU est altérée par un manque dans la définition du métier de LaSer : *« Elle a été dénaturée car on n'avait pas clairement posé la question de savoir quel était notre métier. »* Plus spécifiquement le pôle marketing est dès sa création perçu de façon négative par les autres cadres qui voient en lui seulement un centre de coût : *« La direction du marketing stratégique n'a pas été créée dans un but de création de valeur. Le but était de se créer un outil qui permet d'éclairer le terrain mais sans en attendre quelque chose. »*

L'agrégation des trois dimensions principales : déterminants, représentations du lien marketing-stratégie et conséquences, nous permet de dresser en conclusion la synthèse des résultats obtenus (cf. Tableau 19).

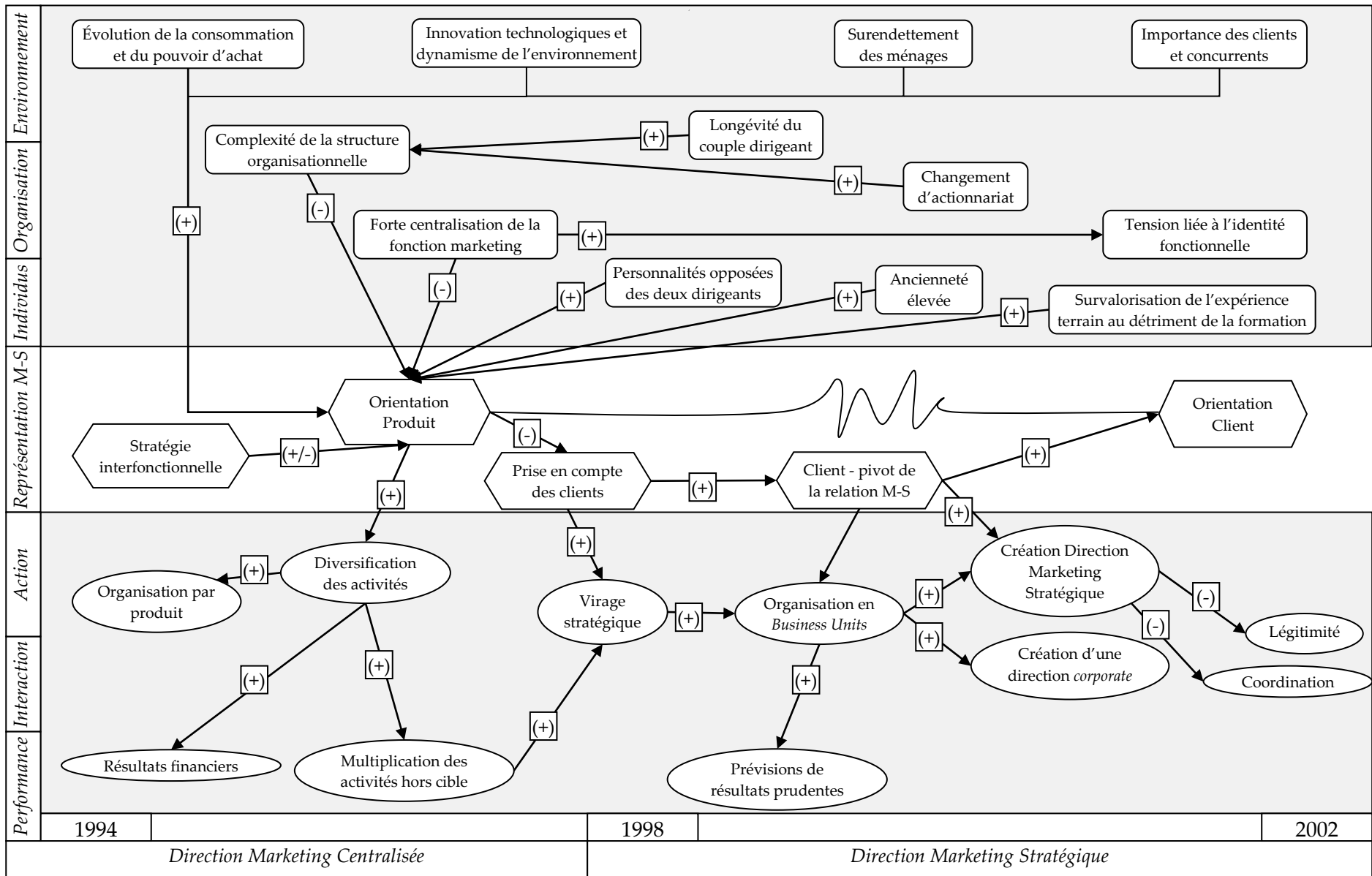
Tableau 19 : Synthèse des conséquences

Dimensions		Synthèse des résultats
Conséquences de l'évolution des représentations du lien marketing -stratégie	Conséquences et termes d'action	Après une période de diversification effrénée associée à une orientation-produit, l'entreprise s'engage dans un recentrage sur des activités stratégiques correspondantes à la nouvelle orientation-client. La société est divisée en trois <i>business units</i> autonomes, avec à leur tête une direction <i>corporate</i> transversale. D'une direction marketing centralisée, les équipes marketing sont dispersées dans des petites unités au sein de chaque BU et pour les coordonner on crée une Direction du Marketing Stratégique rattachée à la Direction <i>corporate</i> .
	Conséquences et termes d'interaction	L'isolement du pôle marketing stratégique et la mauvaise définition des postes entraînent des failles dans la coordination. Les managers expriment des craintes quant à leur réalité dans l'organisation. Leur légitimité dans la prise de décision stratégique est remise en cause, car ils proviennent d'un recrutement en interne et disposent en grande majorité d'une expérience opérationnelle.
	Conséquences et termes de performance	Prise de conscience du fait que l'héritage de la diversification effrénée a entraîné une multiplication des activités « hors cible ». Les pertes qu'elles entraînent sont compensées par celles générées par le métier historique de LaSer. On constate l'émergence d'une certaine prudence des dirigeants face aux imprévus conjuguée néanmoins à une vision optimiste de l'avenir. <i>A contrario</i> , les autres acteurs sont pessimistes quant aux chances de réussite, tant de la nouvelle organisation que du pôle marketing stratégique nouvellement créée, en mettant en avant leurs failles.

Conclusion

En s'appuyant sur la grille de lecture théorique et sur les résultats empiriques relatifs aux trois grandes typologies de variables étudiées, nous avons dressé la carte causale suivante :

Figure 13 : Carte causale collective pour la période 1998-2002 :



3. PCMC : nouveau visage du lien entre marketing et stratégie (2002 - 2008)

La seconde période d'analyse est celle entre 2002 et 2008. Nous allons reprendre le même schéma directeur en cohérence avec le cadre théorique prédéfini en étudiant successivement les déterminants, les représentations du lien marketing – stratégie et enfin leurs conséquences. Les deux dates charnières qui délimitent cette période correspondent à deux réorganisations profondes de LaSer. En 2002 l'entreprise met en place une nouvelle structure pour orienter la stratégie de relation-client et définir le nouveau positionnement de l'offre. Les activités marketing en particulier, subissent des transformations majeures. La direction du marketing stratégique tarde à démontrer son efficacité. Les dirigeants du groupe en nomment un nouveau responsable, qui entame une démarche de redéfinition de ses activités et change le nom de la direction en Prospective et Coordination Marketing et Commerciale (PCMC). La seconde date charnière, 2008, est marquée par la crise des *subprimes* et les difficultés qu'elle génère pour les sociétés de distribution de crédits. LaSer subit cette même année un revirement stratégique, visant à se désengager progressivement de son métier historique. Il est de rigueur de préciser que cette période comprise entre 2002 et 2008 englobe la durée d'observation participante active que nous avons effectuée.

3.1. Le rôle de l'environnement, de l'organisation et des individus

À partir de 2001 le taux de croissance de l'économie française ralentit (+ 4 % en 2000 à + 1,9 % en 2001 et + 1,0 % en 2002)³⁷. En revanche le pouvoir d'achat des Français continue de progresser jusqu'en 2003, où la stagnation de l'emploi et de la masse salariale ralentissent nettement sa progression. Néanmoins, le marché français du financement aux particuliers continue à afficher une croissance soutenue. Un rapport du Sénat en 2005³⁸ confirme l'utilité du crédit à la consommation comme outil budgétaire à disposition des ménages, permettant à atténuer les effets d'une conjoncture affaiblie en soutenant la consommation. Relativement aux autres pays européens, le taux d'endettement des ménages français reste raisonnable, et constitue un terrain favorable pour la progression de la production de crédit à la consommation. Pendant la précédente période 1998-2002, LaSer a diversifié ses activités de manière accélérée, afin de minimiser les risques conjoncturels. Néanmoins, son métier de base reste la distribution de crédit à la consommation. Seulement 10% du chiffre d'affaires de l'entreprise est réalisé dans le secteur de la relation client à la fin de la période étudiée auparavant³⁹. L'activité du groupe reste par conséquent fortement marquée par les évolutions dans la sphère financière. Reprenant le même schéma d'analyse, nous allons consécutivement relater les thèmes dominants relatifs à l'environnement, à l'organisation et aux caractéristiques des individus pendant la période entre 2002 et 2008.

3.1.1. La dimension environnementale

L'examen des caractéristiques et des composantes de l'environnement indique une distribution comparable de ces deux dimensions dans les verbatim correspondants.

Les trois thèmes majoritaires liés aux caractéristiques de l'environnement sont :

³⁷ Source : Insee.fr

³⁸ Rapport du Sénat sur l'accès des ménages au crédit en France (2005)

³⁹ Rapports financiers du groupe entre 2003 et 2007

l'accélération des mutations du marché, l'importance de l'information et le contexte juridique et réglementaire.

Au sein de l'entreprise les cadres mais aussi les dirigeants, expriment clairement la nécessité d'être vigilant et de suivre les mutations accélérées de l'environnement. Ces mutations sont relatives à une multiplicité de facteurs, dont le retour en force des nouvelles technologies, l'essor de l'e-commerce et parallèlement les difficultés dans les secteurs de la distribution et du financement des ménages, conjuguées avec une avancée du surendettement. Un des cadres de la direction marketing stratégique révèle : « *Le marché est en reconstruction mais en mutation, on doit être attentif justement à plein d'insights qu'on peut trouver en France et à l'étranger. Et les nouvelles technologies en font partie. Parce que demain..., demain la carte elle n'existera plus, ça sera ton portable, ou juste ton doigt. C'est pour ça qu'on est obligé d'anticiper.* »

Le besoin d'anticiper l'influence des nouvelles technologies est associé à une anticipation souhaitable de l'évolution de l'endettement des ménages : « *Moi je pense qu'à un moment donné, un jour on va avoir un problème éthique. Un problème éthique parce que bon, on pourrait dire que le surendettement est une chose mais enfin il y a quand même sept cent mille dossiers de surendettement qui passent en France qui sont passés. Nous, par exemple récemment on a fait une étude lourde sur le surendettement. Là on est en train de travailler et on a les résultats la semaine prochaine. C'est vraiment ... c'est dur quoi, parce que le principe c'est de comprendre comment les gens sont arrivés là... mais tout ceci est là pour essayer de mieux anticiper.* »

Enfin, le troisième domaine où l'anticipation des transformations environnementales est nécessaire, paraît être celui des produits en phase de lancement. L'évocation de la progression spectaculaire des produits de rachat de créances en atteste : « *Le regroupement de créances c'est quoi ? Ça a trois quatre ans ces marchés-là. Mais moi, on en parlait mais il y a huit ans. Donc c'est ce qu'on appelle les signaux faibles qui amorcent des mutations de marché et on sait qu'en fait avec le développement des nouvelles technologies et l'univers du service ça s'accélère, tout va très, très vite, tout s'accélère et il faut toujours être suffisamment tôt en anticipation du marché.* » Cette importance de la

technologie est particulièrement accentuée par les cadres dirigeants de la société : « *Les services financiers sont de gros consommateurs de technologies et ce phénomène va encore s'accélérer car la technologie fait de plus en plus partie intégrante de l'offre produit elle-même.* » Les cadres témoignent aussi d'une augmentation de « *l'exigence en matière de réactivité et de délai de réponse* » face à une mauvaise conjoncture ou un contexte de marché difficile : « *Bah c'est hyper important, on est tout le temps sur le qui-vive. Tout est important l'état du marché, marché, acteurs, produits. Nous on suit, on est au cœur de tout ça donc dès qu'il y a un truc qui bouge...* »

Ces éléments spécifiques aux mutations accélérées du marché vont de pair avec la perception d'une importance accrue de l'information, de sa nature et des moyens de l'acquérir. En premier lieu l'information est perçue comme élément inhérent à la prise de décision : « *Il faut que l'information de l'environnement serve en fait de levier de décision et que les décisions ne se passent pas comme ça* ». Dans une optique de sélection et de valorisation de l'information pertinente les managers considèrent qu'elle : « *[...] va servir pour prendre des décisions pour mieux comprendre ce qui se passe et pour pouvoir alimenter les discours commerciaux. Ce que tu cherches c'est les différents leviers qui donnent de la valeur à l'information.* »

Parallèlement à ce rôle dans la prise de décision, l'information revêt une importance par la multiplicité des techniques déployées pour la capter : « *On conçoit un socle de base d'informations. On va directement chercher l'information soit sur l'environnement, ou même par rapport ce que veulent les consommateurs, soit via l'Access Panel, soit via des études spécifiques ... et si on lançait des produits ou sur des réflexions ... bah on va alimenter les décisions spécifiquement.* » L'information est aussi perçue dans une optique de hiérarchisation des signaux provenant de l'environnement de LaSer. « *Tout dépend du type d'information qu'il y a derrière. Que par exemple Sofinco ait changé son taux, ce n'est pas si important, ... donc en fait on doit être capable de décrypter. C'est de sélectionner l'information qui a de l'importance et par exemple quand t'apprends que Crédit Agricole est en train de lancer une carte débit crédit alors que ça ne se faisait pas dans le monde des cartes... je peux dire que ça c'est de l'information stratégique, qui est mise en surveillance. Afin voilà, toute information*

émanant de près ou de loin sur le sujet est fondamentalement stratégique. »

Enfin les aspects juridiques et réglementaires reviennent assez souvent dans le discours des managers. On constate que les dernières évolutions en matière de réglementation dans le domaine du financement des particuliers sont une préoccupation pour tous les cadres – dirigeants, marketing, juristes. Dans la direction marketing d’abord, les évolutions juridiques sont scrutées dans un objectif d’efficacité commerciale : *« Bah nous la partie réglementaire est fondamentale. Ça c’est suivi aussi par les juristes, mais sur le crédit en ce moment ça se verrouille terriblement. Donc on fait ... ce n’est pas de la veille réglementaire mais on est attentifs. Et on est attentifs à la manière dont les uns et les autres réagissent par rapport à l’environnement. C’est pas pour faire mieux, ce n’est pas pour dire voilà il a fait mal et nous ... mais c’est de trouver des meilleures best practices pour pouvoir assurer le business. »*

Le PDG du groupe insiste principalement sur la capacité de l’entreprise de gérer les conséquences d’une législation abondante : *« Nous avons déjà subi une inflation de textes, avec pas moins d’une douzaine de lois en moins de dix ans. »* En exprimant ses doutes quant à l’efficacité des lois encadrant le crédit à la consommation en matière de surendettement, il suggère d’autres solutions : *« La priorité des priorités consiste à dégager une vision partagée par les professionnels, les associations de consommateurs, et les politiques - exclusivement nourris dans leurs permanences électorales par les dossiers de surendettement. Nous devons définir ensemble, les conditions dans lesquelles l’économie française pourra utiliser au mieux le développement du crédit à la consommation. »* Le DG affirme à son tour les conséquences sociales d’une législation inadaptée : *« Les établissements de crédit ne peuvent s’exclure de l’environnement social. ...Aujourd’hui, un établissement qui accorde un crédit à une personne surendettée est « imputable économiquement », mais ne dispose pas d’un outil efficace pour contrôler le niveau d’endettement réel de l’emprunteur. En créant un fichier positif maîtrisé, le taux de surendettement devrait évoluer favorablement. »*

Aux côtés de ces caractéristiques de l’environnement, un ensemble d’acteurs sont évoqués par les cadres. Les thématiques font apparaître le rôle des consommateurs et des concurrents, mais aussi celui d’une nouvelle préoccupation – celle relative aux

partenaires. À partir des années 2002 – 2003, l'existence de deux cibles est clairement énoncée par les cadres de la société : « *Pour moi, il y a le consommateur, le client, et puis il y a le partenaire. Parce qu'il y a toujours ces deux publics. Donc nous, on a tous ces échelons là on les suit tout en sachant que ce qui concerne les partenaires c'est plus les directions commerciales qui sont en lien avec eux.* » L'importance des partenaires est soulignée à plusieurs reprises dans le discours : « *La problématique de la marque LaSer est devenue très importante pour nous puisqu'on avait aussi deux types de clients partenaires et clients finals.* » Elle est aussi argumentée par des considérations sur la capacité des stratégies partenariales à générer de la valeur pour la firme : « *Oui parce que c'est lui qui nous fait vivre, le partenaire c'est notre client direct, c'est lui qui nous prête ses fichiers quelque part.* »

Le DG admet aussi cette priorité donnée aux partenaires et la nécessité de leur apporter une offre efficace : « *Notre priorité est en effet, d'apporter cohésion et cohérence ! La cohésion permet d'avoir une offre complète et pertinente dans le domaine de la fidélisation et de l'animation clients. La cohérence c'est de développer cette offre de manière harmonieuse afin d'apporter la meilleure efficacité au développement de l'activité de nos partenaires.* » La connaissance des partenaires est non seulement liée au désir de proposer une offre adaptée, mais aussi à celui de l'adapter au discours commercial : « *Le marché... c'est fondamental de suivre un marché pour savoir se situer, pour aussi développer un discours auprès des partenaires. Parce qu'on a des obligations de résultat auprès des actionnaires et auprès des partenaires donc tous ces gens-là il faut pouvoir leur dire ... on a fait le bon choix.* » Parallèlement, la spécificité des partenaires par rapport au client final est soulignée par la nécessité de véhiculer une légitimité supérieure : « *On est B to B to C, donc en fait une grosse partie de notre énergie est concentrée sur les partenaires. Et de manière plus opérationnelle tes partenaires il faut que tu les réconfortes, il faut que tu justifies tes prises de choix.* »

La seconde catégorie d'acteurs régulièrement abordée par les managers ce sont les clients finaux ou les consommateurs. *A priori* les managers perçoivent certaines limites dans la prise en compte des comportements des consommateurs et leurs méfaits sur les stratégies déployées par LaSer : « *Le consommateur on n'en a pas tenu suffisamment compte je pense. Ils sont en train de se rendre compte que nous, on avait déjà prévu qu'il se passait des*

problèmes sur le revolving et comme les encours progressaient la direction nous disait : « Mais non ce n'est pas vrai. » Ces limites sont associées aussi à la nature de l'activité de la société et notamment à l'incapacité d'un organisme financier d'avoir des renseignements suffisamment précis sur ses clients : « Parce qu'on n'a pas le fichier positif, donc on est attentif aussi au comportement du consommateur parce qu'on a un problème de visibilité. Les banques elles voient à travers les relevés de comptes l'état des finances d'un consommateur, mais nous on ne voit pas. Donc le problème d'opacité sur la qualité des comptes par exemple dans le domaine du crédit fait qu'en fait on a intérêt à être très attentifs au comportement des consommateurs. » Le ressenti à l'égard du consommateur est influencé aussi par la prise de conscience des changements dans les modèles de comportement habituels : « Structurellement maintenant la consommation se caractérise par une profonde mutation du consommateur. Après avoir vu son pouvoir d'achat s'élever sur les quinze dernières années, il doit désormais arbitrer pour gérer ses nouveaux besoins, et donc rationaliser ses achats. [...] Ce qui suppose une remise en cause permanente des modèles établis. »

L'étude des verbatim atteste de l'incapacité des managers à hiérarchiser les rôles de ces différents acteurs dans la stratégie : *« Je n'hiérarchiserai pas, après l'état du marché est forcément fondamental. Dans un univers hyper concurrentiel tu es obligé aussi d'être très attentif à la concurrence, et du client. Dans un univers comme LaSer où la relation client c'est quelque chose qui est complètement en reconstruction. »* La concurrence apparaît ainsi de façon concomitante aux réflexions sur les partenaires et les consommateurs. Lorsqu'ils évoquent cette dimension, les managers affirment l'importance de suivre les concurrents pour relever les meilleures pratiques. Leur perception de la compétition n'apparaît pas comme hostile et agressive. Les stratégies des concurrents se révèlent être au contraire, une source de connaissance et un cadre de comparaison : *« Donc nous la concurrence c'est fondamental ne serai ce que pour benchmarker et pour se situer par rapport à la concurrence. Les homologues qu'on ne va pas forcément appeler des concurrents à l'international c'est fondamental, ne serai ce que pour benchmarker. Ils utilisent les best practices et on peut en déduire qu'est-ce qui est dangereux, qu'est-ce qui est une opportunité. »* Le suivi de la concurrence est éminemment étendu à l'international, mais aussi à la concurrence directe

et indirecte : « *Les concurrents c'est primordial, je veux dire la SNCF qui n'a pas de concurrents... Mais elle a des concurrents, les avions, les voitures.... La question c'est est-ce que ta concurrence c'est une concurrence directe ou est-ce que tu peux avoir d'autres menaces sur ton marché. Parce que LaSer... il a une concurrence, parce qu'il n'est pas intouchable déjà ... et puis même on est obligé d'avoir une vision la plus large possible... parce qu'on est vraiment tourné dans l'avenir ...la construction. »*

3.1.2. La dimension organisationnelle

L'organisation de LaSer subit une transformation majeure en 1998 avec la mise en BU et la création d'une direction *corporate* centralisée comportant en son sein les directions financière, ressources humaines, administrative et aussi un pôle marketing stratégique.

Les verbatim relatifs à la dimension organisationnelle globale reflètent majoritairement les perceptions négatives des managers quant à la nouvelle organisation. La nouvelle structure de l'entreprise est clairement appréhendée, mais très vite elle s'avère contraignante, non pas par sa complexité, mais par le cloisonnement croissant entre ses différentes composantes. Les cadres estiment que la coordination entre les différentes équipes est insuffisante. Une importance primordiale est accordée au manque de coordination entre les échelons stratégiques et les échelons opérationnels. Selon certains responsables cet écart entre « *opérationnels* » et « *corporate* » est dû aux pressions qui pèsent à court terme sur les performances de l'entreprise : « *Mais je pense qu'il y a un gros souci. C'est que déjà l'entreprise elle a toujours une pression et que même un DG, il a une pression à court terme. Et qu'il faut qu'il puisse être capable de donner des chiffres. Et le problème de la déconnexion entre le stratégique et l'opérationnel, moi, me fait très, très peur en fait.* » Pour d'autres ce clivage entre deux perspectives provient de l'éloignement des hauts cadres du terrain : « *Donc le risque du stratégique c'est trop... c'est qu'il n'a pas les pieds en fait avec l'opérationnel. C'est la satellisation, tu passes rarement par la force.* »

L'ensemble des managers de l'entité *corporate* nouvellement créée se focalisent sur leur rôle d'experts, en accentuant en même temps la nécessité d'avoir une prise sur les problématiques opérationnelles : *« On était considérés comme corporate. Dans cette entreprise c'est les opérationnels d'un côté et les corporate de l'autre. Et on dit bah voilà la RH, la Direction financière, on est considéré, comme ça ... on est presque coupés. On est un pôle expert. »*

Le second thème qui émerge du discours des cadres est celui de la résistance au changement organisationnel. La nouvelle organisation de la société est à l'origine conçue pour stimuler les processus d'innovation et le passage d'un marketing orienté produit à un marketing orienté client. Lors d'une convention stratégique en 2005 les membres du Comité de Direction insistent sur l'idée que : *« Le modèle de développement LaSer est par développement interne et développement externe. L'innovation vient du bas mais aussi du haut. Les perspectives pour LaSer consistent à profiter des synergies entre les différents niveaux organisationnels. »* Cette volonté d'innover et d'être : *« plus que dans d'autres sociétés, qui sont déjà très établies, en construction perpétuelle de sa propre offre »* est partagée par les managers du pôle *corporate*.

En revanche, la perspective de déroger aux modèles de développement de la société familiale, établis depuis plus de 40 ans est mal perçue par les managers opérationnels. Pour eux, le développement de la marque LaSer, au-delà des caractéristiques intrinsèques du produit financier n'a pas de sens : *« Il y a trois ans, moi ce que j'ai mis récemment dans un mail que j'ai envoyé ce week-end d'ailleurs parce que c'est un problème RH, LaSer n'était même pas cité. Le terme LaSer n'était même pas cité en convention Produits Finance France. C'est un concept pour nous. Sauf que maintenant par rapport à ce virement du marché c'est d'autant plus important qu'il y a une charte d'identité visuelle, etc. »*. Cette résistance des opérationnels face aux évolutions de l'organisation et au positionnement de la marque LaSer est confirmée par les *corporate* managers : *« Or cela ne se fait pas sans difficultés. La marque LaSer n'était pas du tout évoquée lors de la convention stratégique de P2F, je ne parle même pas des filiales étrangères. Alors que les collaborateurs corporate, avaient déjà des longueurs d'avance sur le sujet, tant en termes de mode de fonctionnement que de convictions. Aujourd'hui LaSer reste encore un beau packaging. Le*

contenu est en cours d'élaboration. » Par ailleurs ils évoquent comme raison principale de cette résistance aux changements organisationnels qui s'imposent, le fait que les cadres opérationnels détiennent un fort pouvoir décisionnaire. L'opposition des représentations « opérationnel – corporate » est encore une fois mise en cause : « [...] mais ça demande une forme d'investissement le changement de modèle, qui fait qu'en fait les opérationnels ont tendance à avoir beaucoup plus d'inertie et ce qui fait que le virage est toujours pas accompli. C'est une forme de résistance au changement. Nous on est [...] la structure de changement, sauf que la structure de changement elle arrive, elle essaye de conseiller, elle essaye de convaincre, mais dans notre cas c'est l'opérationnel qui décide. »

La troisième tendance majeure discernable dans les verbatim relatifs à cette dimension organisationnelle est le rôle du Comité de Direction (CODIR). Le Comité de Direction est constitué à cette époque du duo dirigeant – DG et PDG, des responsables des entités *corporate* et des directeurs de BU (Finance, Loyalty et International). La première caractéristique du CODIR mise en avant est son pouvoir de décision en matière d'orientation stratégique. Toutefois lorsqu'on interroge les cadres pour connaître l'instance qui détient le plus fort pouvoir décisionnaire, une certaine hésitation est perceptible sur la latitude de chacun des membres. Il apparaît que certains dirigeants sont dotés d'un champ de manœuvre plus large que d'autres : « *Qui décide ? La Direction Générale, le Comité de Direction... Enfin, le Comité de Direction des BU, les DG, et la Direction Internationale.* »

Cette question est assez délicate pour les dirigeants aussi. Le Directeur International estime : « *Mais vous savez, je ne suis pas du tout décisionnaire. Nous, on est en animation et on n'est pas décisionnaires.* » D'autres cadres confient leur confusion en évoquant l'existence d'une version officielle et d'une version tacite en matière de décision stratégique : « *C'est plus pernicieux, c'est un peu spécial. Il y a un truc qui est vraiment spécial chez LaSer, plus que dans toute autre boîte. Officiellement, c'est le pouvoir hiérarchique qui l'emporte. Ce qui est quand même très particulier à LaSer, plus que dans toute autre société, mais qui se développe de plus en plus dans toutes les sociétés où qu'elles soient. Mais qui est vraiment spécifique mais vraiment très, très fort chez LaSer, puisque beaucoup de*

personnes qui viennent de l'extérieur et qui sont embauchées chez Laser, disent « Mais c'est incroyable ! », c'est la force du réseau, c'est-à-dire qu'on est dans une société qui n'est pas pyramidale. Si le directeur ne veut pas, le subordonné ne pourra pas. Là chez LaSer, ce n'est pas comme ça que ça marche. »

En matière de transmission de l'information stratégique l'ambivalence est tout aussi perceptible. Lors de la présentation des résultats officiels de l'année 2003, le PDG du groupe exprime clairement la mission de relais de l'information stratégique du Comité de Direction. Il estime que *« les enjeux stratégiques sont partagés en interne »*. Cette vision est contrebalancée par le scepticisme de certains cadres corporate : *« Aujourd'hui, force est de constater que l'information descendante du niveau DG provient surtout des informations trimestrielles obtenues dans le cadre de LaSer Management et d'institutions. Le déficit est clairement au niveau Comité de Direction. Celui – ci n'est pas régulé. Parfois six mois sans CODIR celui-ci ne fait pas objet d'ordre du jour établi, encore moins de compte rendu. Redynamiser le CODIR est fondamental. »*

Le second aspect de cette dimension organisationnelle est relatif à la structure et aux particularités de la direction marketing. La Direction Marketing centralisée a été éclatée en petites unités. Dans les faits, un département du Marketing Stratégique a été créé en 1998 avec pour objectif de fédérer au niveau *corporate* l'ensemble des enjeux marketing du groupe : *« on a vraiment un rôle d'intégrateur [...] d'entité qui doit avoir une vision plus globale »*. Concrètement ce nouveau pôle doit répondre aux problématiques de long terme et de croissance rapide pour les trois domaines d'activités stratégiques du groupe : *« On a un département Marketing Stratégique qui s'appelle Marketing Stratégique, parce qu'il fut un temps où [...] Avant il y avait une grosse offre qui servait d'extraire un marketing de plus long terme et de développer les business unit. »*

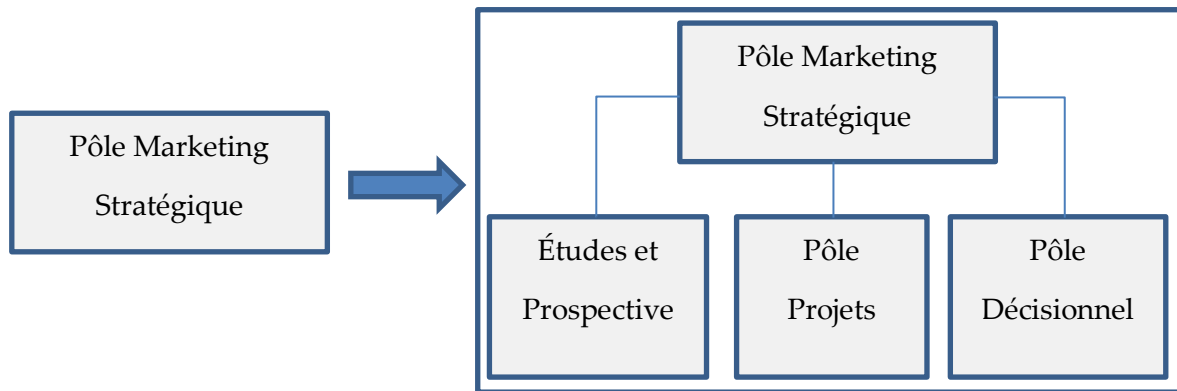
Parallèlement des petites cellules chargées du marketing opérationnel se nichent dans chacun des trois DAS. Partant d'une entité marketing entièrement centralisée, les responsables du groupe décident de créer une structure décentralisée destinée à séparer les deux pans du marketing – stratégique et opérationnel. Voici comment les cadres du pôle Marketing Stratégique décrivent leur rôle : *« Donc nous, notre rôle c'est d'accompagner*

les entités marketing et commerciales en priorité sur le contenu de l'offre, mais aussi sur la vision partenariale, sur toute la connaissance de l'environnement et du comportement du consommateur. Et d'utiliser cette information pour pouvoir prendre des décisions qui vont bien. »

Dès la création du pôle, les attributions des managers sont plus associées au rôle d'accompagnement des entités opérationnelles, qu'à l'octroi d'un réel pouvoir de décision. Par ailleurs les responsables sont unanimes sur la nécessité de proposer un accompagnement aux équipes opérationnelles, surtout sur la construction d'une offre cohérente à travers des investissements bien réfléchis. Ce sont justement : *« les erreurs stratégiques en matière d'investissement »* lors de période de croissance frénétique des valeurs technologiques, qui incitent la direction de créer ce département « sentinelle ». La finalité est énoncée clairement : *« Nous avons cette volonté... L'offre est tout le temps en construction, autant les offres qui sont clairement identifiées. C'est cette volonté de construire en fait une offre LaSer cohérente, avec des vrais ponts. Donc il y a à la fois cette volonté d'innovation et d'impulsion qui est conférée au marketing stratégique. Mais je pense plus spécifiquement chez nous à cette volonté d'intégration de l'offre LaSer. »*

Outre le rôle du marketing stratégique dans la construction de l'offre, les verbatim révèlent deux spécificités de cette nouvelle organisation des équipes marketing. La première est relative à la complexité de l'organigramme. Au commencement le pôle marketing stratégique endosse un rôle général d'études et de veille de marché. Après une période de croissance rapide des effectifs, il est scindé en trois équipes. Le département « Études et prospective » est chargé de la veille et de l'analyse des comportements des consommateurs et des concurrents. Les études qualitatives et quantitatives sont scindées ainsi en deux par la création d'un deuxième département intitulé « Pôle Décisionnel ». Ce dernier est chargé de la constitution et de l'exploitation de la base de données clients, à travers les techniques des scores, du géomarketing et du datamining. Enfin une partie des cadres du pôle marketing stratégique sont rattachés au département « Projets », qui a pour but de capter les nouvelles tendances et de développer des projets innovants (cf. Figure 14).

Figure 14 : Le pôle marketing stratégique entre 1998 et 2002



Ce morcellement des équipes est perçu de façon négative non seulement par l'absence d'objectifs communs fixés dès le début, mais aussi par l'absence de coopération entre les différents départements et les cadres du pôle : « Ça veut dire qu'en fait le marketing stratégique n'est qu'une addition de départements corporate. Donc déjà ce qui est grave, c'est qu'au sein même du marketing stratégique il y a un manque de... C'est très compliqué je veux dire, il y a une juxtaposition de services qui sont absolument étanches entre eux. » Par ailleurs cette division du pôle paraît défavorable à la circulation de l'information : « [...] elle circule pas assez donc. On dit qu'on a un marketing stratégique, mais en fait il n'y a pas. On a des briques. On a atomisé l'accompagnement, donc on ne fonctionne pas à la même vitesse. Il y a un gros travail à faire sur la cohérence de ce qu'on fait. » Même si les cadres disposent d'une certaine autonomie conférée par leur statut *corporate*, elle n'est pas perçue de façon positive, au contraire elle pèse lourd par le manque de soutien hiérarchique : « Le côté obscur [est] un système historiquement autonomisant où le management n'est pas une priorité et se traduit pas un déficit sur les aspects les plus basiques. Les libertés d'action acquises, les collaborateurs sont nombreux à apprécier ce principe associé à une forme de liberté, mais à la longue à une réelle perte de cap. »

A cette particularité de l'organisation des équipes marketing *corporate* s'ajoute l'adversité des rapports avec les marketing-managers opérationnels. La séparation

structurelle des équipes marketing corporate et des équipes marketing opérationnelles est spécifique par le rôle attribué à chaque partie, par le poids dans la décision stratégique, mais aussi par la mise en œuvre de cette décision à travers les plans marketing.

Le pôle marketing stratégique est « *une entité transversale* ». Dès sa création, il est conçu comme une « *instance d'influence et de conseil* ». Cette entité est en revanche écartée de la majorité des décisions : « *Le marketing stratégique est une entité de support, mais pas de contrôle. On n'a pas de pouvoir de décision. Aujourd'hui les décisions stratégiques sont prises plutôt par des opérationnels.* » Le pouvoir de décision des responsables marketing dans les *business units* est ainsi étendu. Il est relatif aux stratégies de positionnement, de définition de l'offre et du développement commercial. Concrètement, la direction générale émet des objectifs clairs pour chaque BU, ces objectifs stratégiques sont déclinés dans les plans marketing, appelées *Business reviews*.

Le pôle marketing stratégique souffre de son autonomie relative et de la liberté qui lui est octroyée par le rôle de consultant, car les managers en faisant partie contribuent peu à l'élaboration de ces *Business reviews*. Le manque d'objectifs clairement définis pour le pôle est évoqué à plusieurs reprises dans le discours : « *Il n'y a pas d'axe clair, d'objectifs fixés par la direction générale. Donc t'as une perte, pour moi il y a une perte.* » Les acteurs soulignent la nécessité d'avoir une ligne directrice partagée par l'ensemble des cadres du pôle. Selon eux cette ligne directrice doit être matérialisée par un plan marketing stratégique : « *Bah, il y a eu un document commun l'an dernier, mais ce n'est pas un plan. Il n'y a pas de chapeau cohérent au sein même du marketing stratégique.* »

3.1.3. La dimension relative aux caractéristiques individuelles

L'analyse des extraits de texte concernant cette dimension, cherche à expliciter les facteurs individuels susceptibles d'influencer les représentations collectives du lien entre marketing et stratégie. Les données recueillies sur le terrain sont assez pauvres en

occurrences correspondantes à la dimension individuelle. Toutefois quelques thématiques émergent du corpus.

En premier lieu les managers soulignent l'opposition entre hommes de marketing et hommes de finance. L'objectif partagé par la plupart des cadres financiers, ainsi que par le Directeur Général est celui de création de valeur à court terme : « *La vision des équipes financières est à court terme. Les équipes financières se préoccupent essentiellement de la production. La finance aborde des dimensions très opérationnelles qui consistent à savoir comment développer la production.* » La finalité réelle pour ces acteurs n'est pas la satisfaction du consommateur, mais principalement l'ambition à générer une rentabilité croissante. A l'opposé l'intérêt des hommes de marketing est focalisé vers le long terme. Surtout pour la Direction Marketing Stratégique qui a été créée justement : « [...] *dans un but de création de valeur. Le but était de se créer un outil qui permet d'éclairer le terrain. Le marketing stratégique c'est une vision à long terme sur les comportements des consommateurs.* »

Ces divergences dans les visions induisent deux représentations incompatibles de la stratégie : « *Le marketing stratégique c'est illustrer réellement les grandes tendances de fond. La raison probable que cette direction ne peut pas s'entendre avec les autres, c'est le court-termisme et le poids du financier. Les actions court-termistes du management piétinent sur le domaine du marketing. Il y a un basculement. D'un monde où les entreprises étaient chargées de vendre un service aux consommateurs, on va vers un monde où la stratégie c'est de la prospection financière simplement et de la budgétisation.* »

Au-delà de cette antinomie des représentations de la stratégie, une perception commune au sujet des responsables de la fonction marketing se dégage, en faisant apparaître leur façon de diriger très autoritaire : « *Dans le marketing il y a en général des patrons très machos.* » Par ailleurs la dimension individuelle fait apparaître les propos nuancés des acteurs à l'égard du responsable du département marketing stratégique. On lui reproche de façon similaire son caractère autocratique : « *En fait on est dans une situation qui pour moi a très vite basculé, c'est vraiment une affaire d'hommes. X qui a monté le marketing stratégique, qui est une personne hyper marketing, mais qui est hyper dirigiste. C'est quelqu'un qui ne passait pas dans l'atmosphère LaSer, bien qu'il soit très bon.* » Plus encore les

cadres s'interrogent sur sa légitimité à avoir des responsabilités stratégiques : « *Le patron du Marketing Stratégique lui-même n'était absolument pas stratégique. C'était un homme de terrain, mais pas stratégique. Il lançait des idées mais non stratégiques.* »

Même s'ils sont perçus comme autoritaires, les dirigeants de la fonction marketing sentent que le pouvoir de décision leur échappe. Un responsable marketing estime que : « *Vous savez, j'ai peu de latitude dans la décision. J'impulse et je coordonne, je ne suis pas forcément décideur* ». Cette ambiguïté – poste hiérarchique élevé mais faible poids dans la décision, est souvent raison de mutation des cadres marketing. Le turnover des responsables d'équipe et des responsables d'unité au sein d'une équipe est assez élevé : « *J'ai demandé ma mutation, parce qu'ici je n'ai aucune réalité, aucune autorité sur qui que ce soit, je suis consultatif ... sur tout le marketing c'est pareil.* » A titre de rappel, cette forte rotation des cadres marketing n'est pas valable pour toutes les fonctions, l'ancienneté des managers au sein du groupe étant en général assez élevée.

Les résultats principaux sont représentés dans la synthèse qui suit (cf. Tableau 20)

Tableau 20: Synthèse des dimensions déterminantes (2002-2008)

Dimensions		Synthèse des résultats
Environnement	Caractéristiques	Le dynamisme des marchés induit une nécessité d'anticiper ses mutations et d'être plus réactif. On relève la perception d'une importance accrue de l'information, de sa nature et des moyens de l'acquérir. Elle est perçue comme étant un élément inhérent à la prise de décision stratégique.
	Composantes	Trois types d'acteurs reviennent majoritairement dans le discours managérial. D'abord les partenaires, qui constituent une nouvelle préoccupation pour les cadres. Ils insistent sur capacité des stratégies partenariales à générer de la valeur pour la firme. Les consommateurs et les concurrents apparaissent de façon concomitante dans le discours, avec une référence à l'acquisition de connaissance sur les clients ou sur les « <i>best practices</i> » des concurrents.
Organisation	Organisation globale	La nouvelle structure est contraignante par le cloisonnement entre ses différentes composantes. Les cadres estiment que la coordination entre les équipes est insuffisante et plus encore celle entre les différents échelons hiérarchiques. On observe une propension forte à la résistance aux changements due à la culture familiale de la firme. En matière de décision stratégique on observe une opposition entre le pouvoir hiérarchique et la force du réseau.
	Organisation de la fonction marketing	La fonction marketing est caractérisée par une forte dispersion des activités. La Direction Marketing Stratégique a un rôle d'accompagnement des entités opérationnelles, mais un faible pouvoir de décision. La complexité de la nouvelle organisation et l'adversité avec les équipes marketing opérationnelles sont perçues de façon négative par les cadres du pôle marketing stratégique.
Individus	Psychologie Expérience Fonction	On constate une opposition entre hommes de marketing et hommes de finance. Les cadres financiers sont focalisés sur la création de valeur à court terme, alors que les marketing-managers sont davantage tournés vers l'avenir. Le management autoritaire des responsables marketing est souligné, mais contrebalancé par un faible pouvoir de décision.

3.2. Les représentations du lien marketing-stratégie (2002-2008)

L'analyse des verbatim concernant cette période entre 2002 et 2008, révèle une transformation progressive des représentations du lien marketing-stratégie. Elle est mise en relief à travers les trois dimensions étudiées : le degré d'importance du marketing dans la stratégie, les éléments de rapprochement des deux domaines et la nature du lien.

3.2.1. Le degré d'importance perçue

Dans la période entre 2002 et 2008, nous constatons que la stratégie est toujours appréhendée dans une approche interfonctionnelle. L'essoufflement du marché de crédit à la consommation est un des éléments qui déclenchent un virage stratégique pour l'entreprise. Dans les faits ce virage se traduit par la volonté de développer plus le métier de gestion de la relation client et en contrepartie privilégier seulement les activités très rémunératrices en matière de distribution de crédit. Le discours du PDG reflète cette nouvelle orientation stratégique de LaSer, rendue nécessaire par les évolutions du marché : *« Moins de finance et plus de marketing. C'est en substance la façon dont le marché évoluera aussi. »* La réorientation stratégique du groupe vise à aboutir à un positionnement plus harmonieux combinant une gamme complète de produits de gestion de la relation client et une gamme de produits de financement aux particuliers. La volonté de conduire cette réorientation avec détermination est clairement exprimée par les dirigeants. Ils estiment que l'enjeu essentiel pour l'entreprise à cette époque est justement le fait d'avoir su se différencier des concurrents par son orientation marketing motrice de la stratégie : *« Au cours de la dernière décennie, LaSer a cultivé sa différenciation. Loin des organismes dont le cœur de métier est le seul crédit à la consommation, le Groupe a acquis une forte avance technologique et marketing. »*

À cette période dans le discours des cadres le rôle de plus en plus important du marketing est souligné à maintes reprises. Le responsable des services commerciaux de

la BU Finance France reconnaît : « *La montée d'influence du marketing, mais aussi la légitimité de l'équipe marketing à pouvoir intervenir dans les dossiers en amont* ». Le Directeur financier de la société estime qu'il faut réserver : « *un accueil très positif et des encouragements à continuer sur cette voie de valorisation du marketing.* » Pourtant le degré d'importance grandissante du marketing dans les perceptions de cadres, ne semble pas se traduire par une reconnaissance réelle. Le degré d'implication dans les décisions stratégiques ne correspond pas à la valeur réelle accordée au marketing en tant que potentiel de contribution dans la stratégie. Les équipes marketing gardent : « *un rôle d'accompagnement mais pas de responsabilité des projets* », selon un des cadres du marketing stratégique. Parallèlement les propos des managers font émerger un clivage entre degré d'importance perçue du marketing opérationnel et du marketing stratégique.

Dans les faits la nouvelle organisation de la firme qui comporte deux noyaux distincts du marketing : les « *corporate* » et « *les opérationnels* » paraît être à l'origine de ce clivage. La valeur accordée au travail des équipes marketing opérationnelles, qui ont une légitimité historique aux yeux de leurs paires faisant partie d'autres départements, ne semble pas mise en cause. C'est plutôt la contribution du pôle marketing stratégique qui est en question. Le sentiment général qui se dégage du discours des managers d'autres départements est soit nuancé, soit négatif. Certains s'interrogent sur : « *l'opérationnalité et la vocation du marketing stratégique* ». D'autres estiment qu' : « *Il y a beaucoup de progrès à faire sur l'organisation et le fonctionnement du marketing stratégique. J'observe des zones de flottement et une dilution, qui selon moi, remettent en cause l'efficacité du marketing.* »

Au sein même du pôle marketing stratégique, la perception d'un rôle de plus en plus restreint au sein de l'organisation est d'abord source de craintes : « *Très souvent nous sommes impliqués, mais nous n'avons pas le pilotage des projets. On est dans un niveau d'accompagnement* ». Même en termes d'objectifs stratégiques à atteindre les cadres estiment que leur potentiel est sous-estimé : « *Malheureusement ce que je constate [...] et ce dont j'avais un peu peur, c'est que les enjeux qu'on nous fixe, sont ceux d'un rôle d'accompagnement pour le pôle et surtout un accompagnement opérationnel.* » Les cadres

expriment aussi leur mécontentement concernant le peu de latitude qui leur est accordée et un questionnement sur leur utilité au sein de l'organigramme : « *La déconnexion ? Bah tu fais des trucs en labo et puis rien. Personne ne transforme. Je veux dire c'est le quotidien de certaines personnes qui travaillent sur des projets de marketing stratégique* ». Ils estiment être à l'écart des processus de prise de décision et de production, justement par leur étiquette de stratèges et d'experts : « *Les collaborateurs du Marketing Stratégique bien qu'investis sur tous les sujets restent en périphérie, car souvent écartés de la production. Mais je pense pourtant qu'on est au cœur du système, car on est fédérateurs et garants de l'innovation.* »

Cette première dimension des représentations relative au degré d'importance du marketing fait émerger un paradoxe. Même si les acteurs perçoivent le marketing comme une fonction potentiellement génératrice de valeur, dans les faits ses capacités sont remises en cause. Notamment le pan stratégique de la fonction semble controversé. Parallèlement les spécificités organisationnelles, accentuent la dévalorisation du travail des cadres de la Direction Marketing Stratégique.

3.2.2. Les composantes de l'interface marketing-stratégie

Le traitement des données dévoile une multiplication progressive des domaines d'intervention du marketing et de ses contributions. Le discours des cadres est révélateur d'une multitude de tâches qui incombent à cette fonction dans la mise en route la stratégie. Le département marketing stratégique conserve son leadership, instauré entre 1998 et 2002, dans les domaines de la connaissance des clients et des concurrents. En complément de ce pan, la fonction endosse d'autres responsabilités, comme celle de la veille, de la coordination commerciale, de la gestion de projets innovants, mais aussi de la gestion de la marque. Les acteurs perçoivent cette multiplication des attributions du pôle marketing stratégique comme une force : « *On a musclé le marketing stratégique. C'est-à-dire qu'on a dit bah voilà on va se développer. Alors qu'on avait que du marketing stratégique avec la partie études qui consistait à capter les tendances, on a créé un pôle projet qui travaillait*

*justement sur les nouveaux projets. Et puis on a fait un pôle décisionnel qui travaillait un peu ... c'était tout ce qui est datamining et compagnie. On travaillait aussi sur la réflexion data, donc demain et puis sur des scores du lendemain. Ensuite on a dit : « On va intégrer la coordination commerciale et la communication commerciale ». Et là on a intégré un pan commercial, c'est ça le nouveau pôle. » L'intégration de la perspective commerciale est particulièrement valorisée dans le discours managérial, elle est clairement perçue comme stratégique pour le groupe dans la mesure où elle renforce la cohésion des différentes *business units* : « C'est un volant marketing stratégique qui s'est renforcé avec l'intégration d'une vision commerciale intégratrice. Parce qu'en fait la coordination commerciale c'est bien ça. C'est coordonner, c'est-à-dire qu'on se retrouve avec plein d'entités, plein de *business units*. Alors pas simplement crédit, mais aussi dans le domaine des services en point de vente, des call-centers non crédit, etc. ».*

Le témoignage précédent met en exergue également deux dimensions complémentaires dans le travail des cadres du pôle. D'une part, l'activité de ces équipes est tournée vers l'environnement. Les cadres marketing surveillent les tendances sur les marchés et observent les comportements des consommateurs, ainsi que ceux des concurrents, pour ensuite relayer les informations recueillies auprès des parties prenantes internes. Cette deuxième responsabilité de pivot de transmission des informations en interne confère un statut particulier au marketing stratégique. Cette direction joue le rôle d'une plateforme d'échange par laquelle transite l'information externe et interne, de même que l'information qui provient des équipes dirigeantes et des équipes opérationnelles.

Enfin, nous constatons que la multiplication des responsabilités du pôle est révélatrice d'un lent processus d'apprentissage qui aboutit à la maîtrise de trois compétences clefs. Voici comment le responsable du service décrit l'ensemble des métiers que l'équipe a su maîtriser au fil du temps : « *Le classique en fait tout le monde l'a. C'est : « Je suis un expert de mon secteur. Je connais parfaitement le crédit, les cartes, la fidélité, etc. » Et donc je vais suivre tout l'environnement - les concurrents, le marché, les produits, et puis je vais faire des études consommateurs, des pré-tests, des post tests, des études de satisfaction. Là où ça commence à être un peu particulier du fait de LaSer, c'est qu'on est aussi*

fortement sollicité sur la partie conseil. C'est d'accompagner les commerciaux. On alimente la réflexion commerciale, justement parce qu'on n'est pas simplement expert sur notre marché à nous, mais on est aussi amené à connaître parfaitement tous les secteurs. Puis un troisième métier c'est le fait de développer nos propres études. C'est-à-dire des études particulièrement spécifiques qui n'appartiennent qu'à LaSer. On a une source qui nous appartient, on a une exclusivité, on a un label. » La multiplication des domaines d'intervention du marketing stratégique est encouragée par la direction générale et perçue comme valorisante pour l'entreprise. Le DG du groupe insiste sur le rôle moteur de cette équipe en matière d'innovation : *« La mission marketing stratégique est de doper l'innovation à tous les niveaux de l'entreprise. C'est le laboratoire d'idées LaSer, ces têtes chercheuses font une veille attentive du marché pour imaginer de nouveaux produits, services ou marchés. »*

Ce statut spécifique continue à être contrebalancé par un faible pouvoir de décision. Comme pour la période précédente, le pouvoir de décision sur toutes les problématiques jugées stratégiques est réservé à la Direction Générale et au Comité de Direction de chaque BU. Un des cadres opérationnels résume bien la faible implication du pôle dans les décisions stratégiques : *« Donc pour revenir à cette notion de transversalité, ces gens-là sont là pour coordonner, pour faire en sorte qu'il y ait un foisonnement des échanges de best practices, pour animer, mais on ne leur a pas donné les clés de la direction. »* La même observation est valable aussi pour les questions opérationnelles : *« Les décisionnaires [...] c'est les responsables marketing commerciaux, c'est eux qui prennent des décisions. »* Bien qu'écartés de la majorité des décisions, les cadres du marketing stratégique estiment qu'ils doivent être impliqués dans les processus décisionnels : *« Moi ce que je vois au sein de LaSer, c'est que les décisions sont quand même plus prises par les opérationnels, que par les gens de PCMC. Nous en marketing stratégique, la difficulté qu'on a, c'est à ne pas être décisionnaires. »*

A l'issue de l'analyse de cette dimension nous aboutissons au constat d'une multiplication des éléments de rapprochement du marketing et de la stratégie générale de LaSer. Parallèlement le marketing stratégique pâtit d'un faible pouvoir de décision.

3.2.3. La nature du lien marketing-stratégie

La troisième et dernière dimension des représentations du lien marketing – stratégie aborde la nature de ce lien. Les extraits de discours mettent en relief une transformation progressive des représentations. Une vision partagée du passage d'un marketing orienté – client vers un marketing combinant « orientation – client » et « orientation – partenaire » se dégage de façon explicite, autant dans le discours des cadres *corporate*, que dans celui des opérationnels. L'orientation vers le partenaire prend une importance pour LaSer, car la volonté des dirigeants est de proposer une offre globale relative à la relation client et non plus d'être majoritairement orienté vers la distribution de crédit. Dans ces conditions la société dispose de deux publics cibles - les clients finaux, mais aussi les entreprises désireuses de développer une démarche de relation clientèle. Cette orientation est explicitement annoncée à partir du milieu des années 2000 et résumée dans les documents officiels sous le sigle « *B to B to C* ».

Pour les cadres dirigeants ce passage s'exprime principalement à travers une évolution de l'identité de marque et d'adaptation du *business model* à celui des partenaires. Par complémentarité, les cadres opérationnels l'envisagent plutôt sous l'angle de l'adaptation de l'offre.

En premier lieu, nous avons mis en évidence les thèmes qui apparaissent structurer le discours des membres de la direction générale. Le PDG du groupe estime que la nouvelle orientation vers le partenaire est inhérente à un changement de l'identité visuelle de LaSer : « *Nous allons lancer un nouveau logo doté d'une nouvelle signature pour unifier la marque LaSer, en tant que marque B to B du groupe. Mais la plupart des marques B to C de LaSer, seront conservées. Derrière cette nouvelle identité se trouve la volonté de positionner LaSer comme un groupe de services qui accompagne le client tout au long de son parcours en magasin : depuis l'analyse data en passant par la fidélisation et le marketing client.* » L'orientation B to B to C est la stratégie voulue pour l'ensemble du groupe, filiales étrangères y compris : « *Nous devons homogénéiser le positionnement marketing de nos différentes filiales, avec le nouveau logo LaSer, dans les huit pays européens où nous sommes*

implantés [...] », estime le PDG du groupe. « Avec notre directeur général, nous mettons l'accent dans notre développement sur les partenariats en Europe du Nord. Ce sont des marchés où toute la compétition se fait à l'heure actuelle autour du client, beaucoup plus qu'en France, d'ailleurs. Notre réussite là-bas conforte nos savoir-faire. »

Les cadres de la Direction Marketing Stratégique se sentent aussi impliqués dans le changement d'orientation. Ils estiment jouer un rôle central dans la mise en valeur de la nouvelle identité de la marque : *« Ce qui est stratégique pour nous, c'est travailler sur l'identité de LaSer, travailler sur son identité visuelle et pas forcément autour de la marque commerciale. Ce qui est hyper stratégique, c'est aussi où va la marque LaSer, et c'est pour ça qu'il faut considérer que plus on avance plus notre marketing stratégique est un marketing stratégique B to B plutôt qu'un marketing stratégique B to C, parce qu'il dépend énormément des enseignes avec qui on bosse. »*

L'adaptation nécessaire de l'identité visuelle de LaSer n'est pas le seul thème évoqué par les cadres dirigeants. L'orientation B to B to C exige selon eux l'adaptation du *business model* à celui de l'entreprise partenaire dans le but de créer de la valeur partagée : *« Nous imaginons et opérons, des solutions innovantes qui permettent à nos partenaires de renforcer la relation qu'ils ont avec leurs clients. Pour cela, nous nous mettons entièrement au service de leur marque et de leur développement en nous intégrant dans leur business model, auquel nous apportons une nouvelle dynamique. Ainsi, nous construisons avec nos partenaires une relation forte qui nous permet de partager durablement avec eux notre expérience et une forte valeur ajoutée. »* Lors d'une des conventions stratégiques du groupe, en présence de tous les cadres dirigeants, le PDG du groupe définit : *« La proximité stratégique avec les partenaires »* comme étant le premier facteur clé de succès LaSer. La volonté de dynamiser la stratégie de création de partenariats dans le domaine de la relation client est explicite dans le discours, même si elle est nuancée par la perception de quelques difficultés d'adaptation. Globalement, la particularité du nouveau positionnement est perçue comme potentiellement valorisante par son caractère original : *« Les partenaires ont des enjeux différents et des visions différentes. Mais aujourd'hui, nous sommes dans une période où les entreprises doivent trouver un positionnement original.*

Ainsi, elles acquièrent une prime d'incomparabilité. Très peu d'entreprises dans ce cas peuvent s'en prévaloir. »

Pour les cadres opérationnels l'adhésion à la nouvelle orientation vers les partenaires s'inscrit principalement dans une optique d'adaptation de l'offre. Deux représentations complémentaires sont évoquées dans les entretiens recueillis. La première problématique évoquée est la nécessité de construire l'offre. Cette construction requiert un apprentissage progressif, mais aussi un ajustement à une culture d'entreprise différente. La seconde idée évoquée est l'exigence d'animer, de faire vivre et de rendre rentable cette nouvelle offre destinée aux partenaires.

Un des managers de la BU Finance évoque le besoin pour une société de renouveler ses produits, et les investissements en énergie inhérents à toute nouvelle démarche : *« Chez LaSer, nous avons l'offre B to C, qui elle n'est pas en construction comme l'offre partenaires. Mais on est passé en B to B to C, donc en fait une grosse partie de notre énergie est concentrée sur les partenaires et donc çà, cette offre-là elle est plus en construction que les autres offres. »* La nouvelle orientation est perçue ainsi comme une possibilité de développement de la société, à travers la constitution d'une offre plus équilibrée et à travers les synergies possibles avec l'offre partenariale : *« Il faut renforcer l'offre partenariale. Favoriser les initiatives de création de partenariats est une priorité pour nous, car les perspectives pour LaSer consistent à profiter des synergies. Et c'est aussi progressivement développer des stratégies de compte et avoir une offre marketing, même une offre produit, une démarche commerciale cohérente, mais aussi une offre produit cohérente. »*

Un second aspect de cette démarche réside dans la capacité des managers à animer la nouvelle offre destinée aux partenaires. La réussite de ce projet est perçue comme dépendante à la fois du contexte organisationnel et des moyens mis à contribution. D'un point de vue organisationnel l'entité qui est pressentie de façon unanime comme étant la plus légitime à assumer ce projet est le département marketing stratégique : *« Confier à ce pôle un rôle de concepteur et d'animateur de l'offre globale. Il s'agit de concevoir des présentations et des argumentaires LaSer tournés vers les partenaires et les prospects. Cela signifie qu'ils doivent avoir un rôle plus actif dans le cadre du foisonnement*

commercial et marketing, des prospections et de la conception de l'offre globale. » Concrètement, pour promouvoir l'offre partenariale les cadres réfléchissent à la création d'une plateforme d'échange Internet qui permettrait d'accroître la visibilité de LaSer : « La plateforme est destinée à nos partenaires, essentiellement des grands comptes, afin de les aider à circuler parmi nos offres et à monter en gamme. Avec cette plateforme, qui va être remodelée d'ici peu, nous souhaitons assurer une veille autour de l'innovation partagée, dans le but de mixer nos compétences respectives et réussir à imaginer de nouveaux business. »

Au final, la transformation des représentations se traduit bien par l'affirmation d'une orientation mixte « client – partenaire » et donne lieu à une suite de réformes organisationnelles. Voici la synthèse de ces résultats (cf. Tableau 21) :

Tableau 21 : Synthèse des représentations du lien marketing – stratégie (2002-2008)

Dimensions		Synthèse des résultats
Représentations du lien marketing - stratégie	Degré d'importance du marketing dans la stratégie	La stratégie est appréhendée dans une approche interfonctionnelle. Le degré d'importance perçue du marketing ne se traduit pas par une reconnaissance réelle. Un clivage apparaît entre le degré d'importance perçue du marketing stratégique et du marketing opérationnel.
	Composantes du lien marketing - stratégie	La multiplication des attributions et des compétences maîtrisées par les cadres du marketing stratégique est perçue comme une force, c'est le résultat d'un processus d'apprentissage progressif. Le pôle a aussi un rôle de relais d'information interne – externe. Le pouvoir de décision octroyé à ces managers est en revanche très faible.
	Nature du lien marketing - stratégie	Une vision partagée du passage d'un marketing orienté – client vers un marketing combinant « orientation – client » et « orientation – partenaire » se dégage de façon explicite. Pour les cadres dirigeants, ce passage s'exprime davantage à travers une évolution de l'identité de marque et d'adaptation du <i>business model</i> à celui des partenaires. Par complémentarité les cadres opérationnels l'envisagent plutôt sous l'angle de l'adaptation de l'offre.

3.3. Les conséquences sur l'action, l'interaction et la performance

Dans le but de favoriser l'orientation vers les clients, LaSer avait subi une réorganisation majeure à la fin des années 1990. Cette réorganisation s'est concrétisée avec une création de trois *business units* autonomes et une structure de coordination centrale appelée « direction *corporate* ». Les activités marketing centralisées jusqu'en 1998, sont dispersées dans des petites unités au sein de chaque BU, avec au sommet la création d'une Direction du Marketing Stratégique.

La période qui suit entre 2002 et 2008 est caractérisée par l'émergence d'un nouveau vecteur de développement pour la société. Associée à l'orientation-client déjà adoptée par LaSer, émerge l'orientation-partenaires. Les conséquences de ce nouveau positionnement mixte sont multiples. Les extraits de texte qui s'y réfèrent ont été scindés en thématiques en fonction de la dimension qu'ils couvrent. Nous allons successivement analyser les conséquences sur l'action, l'interaction et la performance.

3.3.1. Les conséquences sur l'action

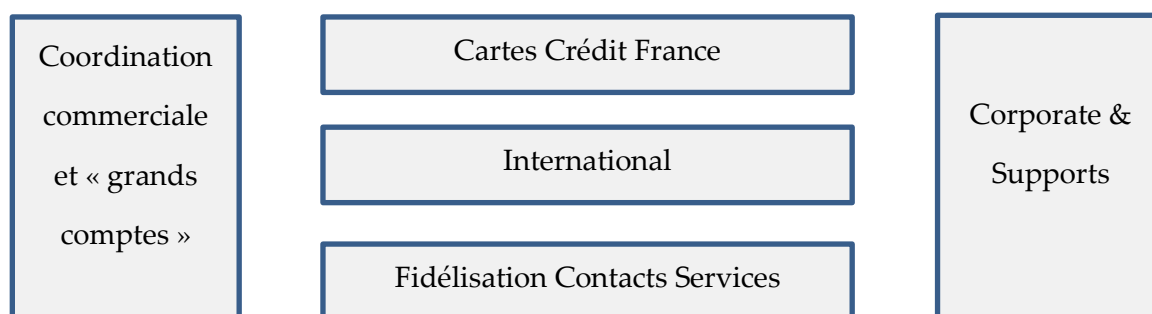
Comment la nouvelle orientation de LaSer s'est-elle concrétisée ? Dans la période comprise entre 1998 et 2002, la mise en BU et la création de la Direction du Marketing Stratégique s'inscrivait dans une logique de transformation des représentations. D'une optique du marketing basée essentiellement sur le produit, la société passait à une orientation vers le client, rendue nécessaire par l'environnement de plus en plus exigeant. Pendant la période qui s'en suit, l'adjonction d'une nouvelle variable, celle de l'orientation vers les partenaires est le point de départ d'une suite d'actions managériales. Elles visent à faire synchroniser représentations et structures organisationnelles pour répondre à la nouvelle donne.

Les verbatim sont révélateurs de trois actions concrètes qui aboutissent de façon progressive entre 2002 et 2008.

Les acteurs soulignent en premier lieu le changement de positionnement global de la firme. Après une période de croissance et de diversification rapide, en 2000 les difficultés conjoncturelles provoquent un retournement et un recentrage des activités de LaSer. En 2002 la décision de poursuivre une stratégie basée sur la gestion de la relation-client est le point de départ d'une diversification sélective. L'objectif est de créer : « *une entreprise dédiée aux services d'intermédiation et de relation-client* », afin d'aboutir à terme au : « *leadership européen sur la « chaîne de valeur de la relation-client* ». Les dirigeants de la société se donnent les moyens pour atteindre cette ambition. Ils entament une lente mutation du cadre stratégique avec une démarche de restructuration, qui vise à équilibrer les activités de financement des particuliers, jusqu'alors prédominantes avec celles de gestion de la relation client.

La seconde thématique évoquée sont les moyens mis en œuvre dans le cadre du recentrage des activités. D'un point de vue global l'organisation en trois *business units* autonomes avec à leur sommet une direction corporate s'avère performante et ne subit pas de mutation majeure jusqu'en 2008. La nouvelle orientation mixte B to B to C, donne lieu à la création d'un second pôle corporate, chargé de coordonner l'ensemble des grands partenaires de LaSer : « *La coordination commerciale et grands comptes* » (cf. Figure 15).

Figure 15 : L'organisation « centrée partenaire »



Le souhait de créer : « *une organisation centrée partenaire autour de trois business units responsables* » est formellement annoncée dans les documents officiels. Concrètement la mission de la nouvelle entité *corporate* est complémentaire à celle des

pôles de réflexion sur le consommateur, car elle doit contribuer à : « *la valorisation des clients et des marchés des partenaires* ». Les dirigeants insistent sur la spécificité du management des relations avec les partenaires : « *La problématique de coordination des grands comptes, est différente de celle qui a trait à la connaissance du client final. Le lancement de ce nouveau pôle de compétences se fait aussi dans un souci de réactivité.* » Toutefois cette entité a eu une durée de vie courte, avant qu'elle ne soit rattachée aux pôles *corporate* et supports, et plus précisément à la Direction du Marketing Stratégique. Les managers expliquent ce rattachement par la transformation de l'essence même du marketing stratégique : « *En fait, il faut considérer que quelque part plus on avance, plus notre marketing stratégique est un marketing stratégique B to B plutôt qu'un marketing stratégique B to C, parce qu'il dépend énormément des enseignes avec qui on bosse. Il faut même avoir en tête les partenaires, c'est deux tiers du business de LaSer.* »

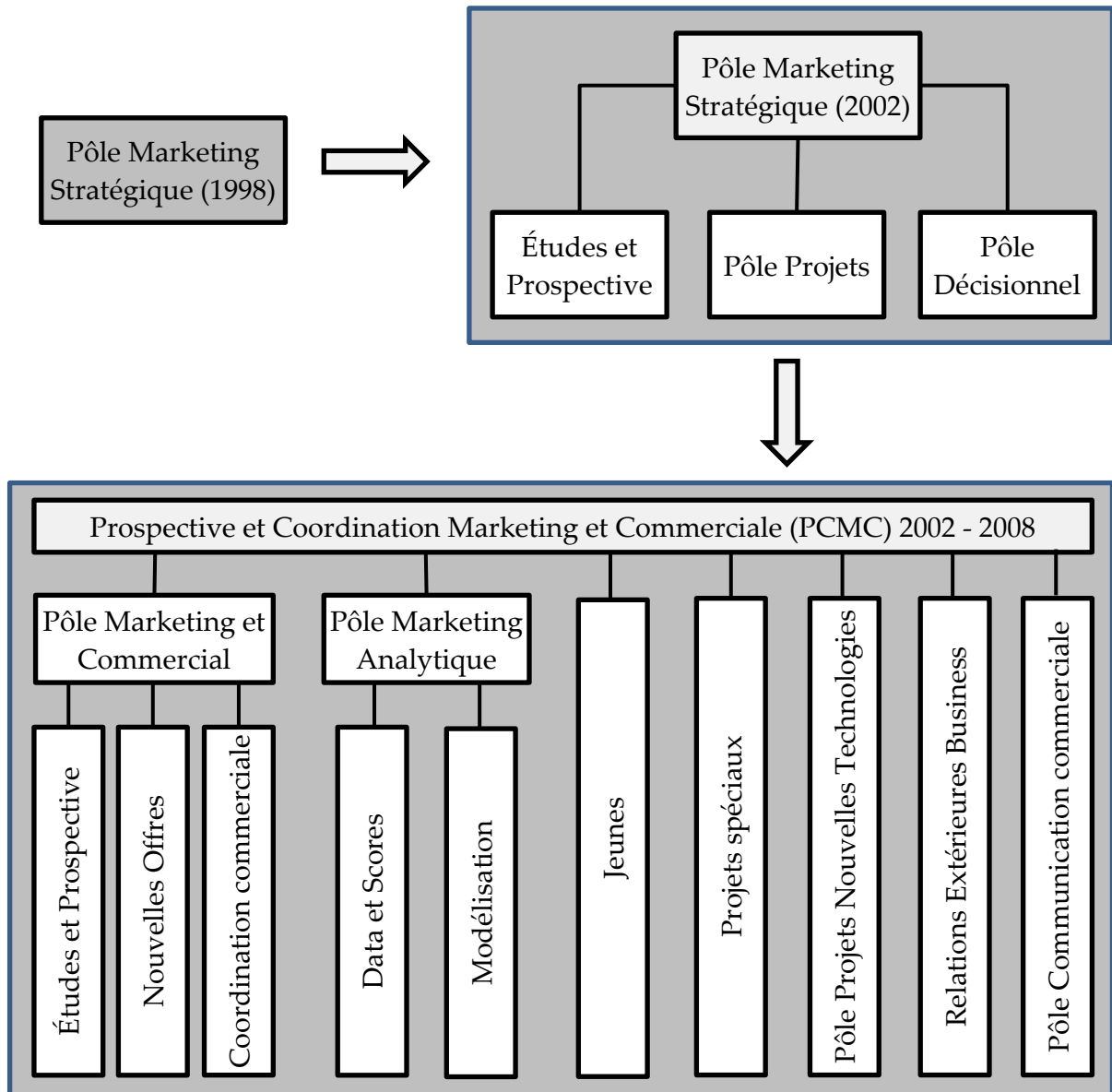
La troisième évolution abordée dans les verbatim est celle de la place du marketing. Les unités marketing opérationnelles nichées dans chacune des trois BU sauvegardent de façon globale leur périmètre d'activité. Au sein de l'équipe *corporate*, en revanche, le pôle marketing stratégique fait objet de deux bouleversements déterminants. Le premier est provoqué par un changement de direction. Le directeur du marketing stratégique entre 1998 et 2002 est évincé au profit d'un nouveau responsable, qui gère l'équipe entre 2002 et 2008.

Le second est la transformation graduelle du périmètre d'activités. La dénomination Direction Marketing Stratégique est considérée comme inadaptée par le nouveau responsable, qui estime que ce terme ne correspond pas à l'identité de l'équipe. Le nouveau nom choisi est Prospective et Coordination Marketing et Commerciale (PCMC). Voici comment un des cadres les plus anciens de l'équipe décrit cette transformation : « *Au marketing stratégique nous avons avant 2002 trois départements, les études, le pôle projet et le datamining. Là on a dit on va intégrer la coordination commerciale et la communication commerciale. Et là on a intégré un pan commercial, c'est ça PCMC. La coordination commerciale c'est ça. C'est toute la réflexion de plan de compte sur lequel on a été vraiment initiateurs. Et donc la communication commerciale est arrivée aussi et c'est pour ça*

qu'on a modifié le nom marketing stratégique. » Le nouveau responsable de PCMC souligne l'importance de ce changement d'identité : *« C'est quand j'ai pris la relève il y a six ans d'X, j'ai estimé que s'appeler « Prospective et Coordination Marketing et Commerciale » est plus adapté, parce qu'on a considéré que la communication commerciale et la coordination commerciale étaient indispensables. Elles sont indispensables, car travailler sur la marque c'est stratégique. »*

L'expansion de l'équipe PCMC continue jusqu'en 2008 où on dénombre une dizaine d'équipes autonomes au sein du département (cf. Figure 16). La direction est parallèlement dotée de ressources humaines et financières importantes, dans le but d'assurer le foisonnement et d'inciter les projets innovants, souvent coûteux.

Figure 16 : Transformations organisationnelles du pôle marketing stratégique



La croissance fulgurante des équipes conjuguée à une mauvaise définition des postes sont à l'origine d'un ensemble de problèmes de coordination et de dédoublement des rôles.

3.3.2. Les conséquences sur les interactions

La dimension « conséquences sur l'interaction » est la plus dense en contenu extrait des verbatim. Trois thématiques structurent cette dimension : les failles dans la circulation de l'information, les failles dans la coordination et enfin les problèmes de recoupement de périmètre d'activité.

Le fonctionnement opaque de PCMC fait objet de critiques venant de la part des autres départements, mais aussi de la part des collaborateurs internes. Les problèmes dans la transmission de l'information sont récurrents. À ce sujet les collaborateurs de PCMC désignent unanimement le manque de partage des informations descendantes et ascendantes comme un des facteurs à l'origine de la faible visibilité de l'équipe. Ils insistent sur le paradoxe émanant de leur positionnement dans l'organigramme : « *Les collaborateurs les plus au cœur de la stratégie se sentent moins bien informés et développent un pessimisme supérieur. Le manque d'information top / down fait de nous des collaborateurs blasés, surtout insatiables, toujours pour savoir plus de ce qui se passe.* » L'encadrement hiérarchique ne joue pas son rôle de relais des informations en provenance du Comité de Direction. En dépit de son poste au sein du Comité de Direction, le responsable de PCMC n'est pas suffisamment enclin à faire des rapports réguliers à ses subordonnés : « *Si on avait un vrai directeur, [...] nos problèmes c'est que Y n'est pas un relais de ce qu'on fait en Comex. Et ça c'est grave, c'est-à-dire qu'il ne relaie pas, il ne joue pas son rôle de porte-parole de PCMC et d'information top / down, donc en fait les informations du niveau Comex ne descendent pas, il les garde pour lui.* »

De la même façon les collaborateurs au sein de PCMC témoignent d'une faible visibilité sur le travail de chacun. Ce problème de partage des informations en interne est attribué encore une fois à la faible propension à collaborer des responsables PCMC : « *On observe une dilution du maillage et des zones de flottement. Il manque des réunions des managers à responsabilité chez PCMC alors qu'il y a une attente de la part des cadres. Le directeur PCMC doit permettre de fluidifier les échanges, mais il n'assume pas son rôle correctement.* » Le manque d'appui de la direction constitue un frein à l'implication des membres de

l'équipe. Leurs capacités et leur marge de manœuvre sont entravés par les tensions internes : « *Aujourd'hui PCMC est insuffisamment intégré au Comité de Direction et l'information ne circule pas bien au sein même de PCMC. Ce déficit crée un vrai malaise auprès des collaborateurs aussi impliqués dans l'avenir du groupe et aussi soucieux. Parce que justement on est sous tension. Donc on est tout le temps dans la recherche d'utilité.* » Au final l'encadrement ne joue pas son rôle de catalyseur de l'information. La remise en question des apports de PCMC est réelle.

Par prolongement à ce premier thème présent dans les verbatim, nous retrouvons celui de manque de coordination. Encore une fois deux perspectives sont évoquées. D'abord celle du lien entre PCMC et la direction de LaSer. Les cadres estiment que le manque de coordination entre PCMC et la Direction Générale est néfaste. Ils l'attribuent au faible engagement des dirigeants dans une initiative de régularisation et formalisation des échanges : « *Manque de coordination entre équipe dirigeante et PCMC, manque de synergies ...* ». Plus spécifiquement ensuite, nous constatons que les liens entre PCMC et les autres départements sont évoqués dans le discours. Les cadres interrogés et appartenant à d'autres départements soulignent de façon majoritaire leur insatisfaction à l'égard de la collaboration avec PCMC. Pour les managers de l'équipe Finance France, il s'agit d'un problème de divergence des enjeux : « *La vision des équipes financières est à court terme. Nous abordons des dimensions très opérationnelles qui consistent à savoir comment développer la production. L'objectif est de faire bouger PCMC pour mieux répondre à nos exigences. Des efforts sont à faire des deux côtés pour préciser les chantiers transversaux et les sujets d'intérêt commun avec eux.* »

Le responsable de la BU LaSer International exprime d'autres craintes relatives à la coopération avec PCMC. Pour lui, les réorganisations successives et les problèmes dans l'encadrement compliquent beaucoup la collaboration : « *Le management est très difficile pour PCMC compte tenu du travail des dirigeants sur différents projets délocalisés. En plus la réorganisation de ces équipes est peu claire pour moi, et il faut prévoir rencontres pour échanger sur les attentes de la part des filiales.* » La responsable de la Direction de la Coordination Stratégique est encore plus pessimiste quant à la collaboration avec

PCMC : *« Il faut trouver un mode d'emploi pour fonctionner avec la PCMC. Les échanges avec eux sont très problématiques pour l'instant. »*

Le troisième thème évoqué dans la dimension interaction est celui du périmètre d'activités. Dès la création du Marketing Stratégique et puis de PCMC, il y a un sentiment général de mauvaise répartition des activités marketing au sein de l'entreprise. La décentralisation est mal perçue au sein de PCMC, car les cadres y appartenant se voient souvent reprocher le fait qu'ils piétinent sur le territoire des autres marketing-managers. Les luttes de territoire sont inhérentes, voici comment les décrit un des cadres de PCMC : *« Entre un marketeur opérationnel et un marketeur de chez PCMC ? Mais qu'est-ce qu'il va apporter de plus celui de PCMC ? L'opérationnel, il va me dire : « Tu vas réfléchir plus que moi ? » Donc cela nous met en situation de rivalité. En plus, tu fais en sorte que dans ton PCMC ou dans ton marketing stratégique, tu as des gens qui avant étaient des opérationnels. Alors : « Qu'est-ce qu'ils m'apportent de plus ? Avant ils avaient la casquette opérationnelle, et maintenant la casquette stratégique. »* Ces difficultés se traduisent concrètement par un sentiment d'inefficacité ressenti par les managers : *« Cela renforce le déficit de reconnaissance des tiers. Autant d'éléments qui favorisent le pessimisme et peuvent décourager à terme les collaborateurs, dont les valeurs sont souvent chahutées et qui se découragent pour innover. »* Les cadres PCMC estiment qu'il est nécessaire d'introduire une plus grande clarté dans la répartition des rôles : *« La problématique du périmètre d'intervention de chacun est pressante. Nous avons besoin d'une organisation interne qui facilite les échanges d'informations et une répartition des rôles plus claire. »*

3.3.3. Conséquences sur la performance

L'orientation mixte « client-partenaire » a pour conséquence la restructuration des activités et de l'organisation interne, mais elle se traduit aussi par une amélioration de la performance de la société. Les thématiques récurrentes qui structurent cette dimension sont relatives soit à la performance globale de la société à cette époque, soit au rôle de la

fonction marketing dans la réalisation des objectifs de performance.

Lors de l'évaluation de la performance globale du groupe, une attention particulière est portée à la contribution de chaque BU dans le résultat. Parallèlement on apprécie la progression de chaque activité au sein d'une BU pour décider de son développement futur. Le département de Coordination stratégique instaure pendant cette période « *des business reviews* » lors desquelles la performance des différentes BU est analysée de près, afin de valider ou non la stratégie suivie : « *Toutes les réflexions sont concentrées sur les business reviews, c'est important car cela nous permet de ressortir nos facteurs clé de succès.* » Les résultats de l'entreprise sont en forte progression surtout en 2005-2006, confirmant ainsi « *le bien-fondé du positionnement stratégique* ».

En revanche la contribution spécifique des activités marketing reste difficilement perceptible, même au sein de ces départements : « *Il y a actuellement un trou organisationnel, aujourd'hui le marketing est dilué.* » En ce qui concerne les contributions à la performance de PCMC plus particulièrement, on peut évoquer le projet des responsables de transformer la direction d'un centre de coût à un centre de création de valeur : « *L'objectif c'est de ne pas vendre notre âme au diable en se disant : « On va devenir un centre de profit... » Moi ce que je considère, et c'est ce que j'ai présenté en business review, c'est que PCMC n'est pas un centre de profit, c'est un centre de valeur* ». En conséquence renforcer l'apport du marketing dans la stratégie générale revient à se distinguer des opérationnels en trouvant un domaine d'expertise particulier : « *Il faut que t'arrives à donner de la densité à ton marketing stratégique, pour ne pas se retrouver sur les mêmes territoires d'expertise. L'important c'est de construire, pour que tu apportes une vraie valeur ajoutée à l'entreprise.* »

Au final les conséquences en termes de performance sont à la fois faciles à évaluer d'un point de vue global, par les résultats que génère LaSer à cette période. Toutefois elles sont délicates à évaluer en ce qui concerne les activités marketing. La forte décentralisation des équipes et les recoupements des périmètres d'activité constituent une entrave à l'appréciation de la contribution du marketing dans la stratégie. Les retours par rapport à l'activité de PCMC en particulier sont contradictoires : « *Il y a un malaise de positionnement de PCMC* ». Une société extérieure est mandatée pour faire

l'audit et la refonte de PCMC. Parallèlement la crise financière de 2007-2008 entraîne une nouvelle rupture stratégique pour la société.

Nous allons faire la synthèse des résultats avant de conclure ce chapitre par quelques indications sur la période 2008 à aujourd'hui (cf. Tableau 22).

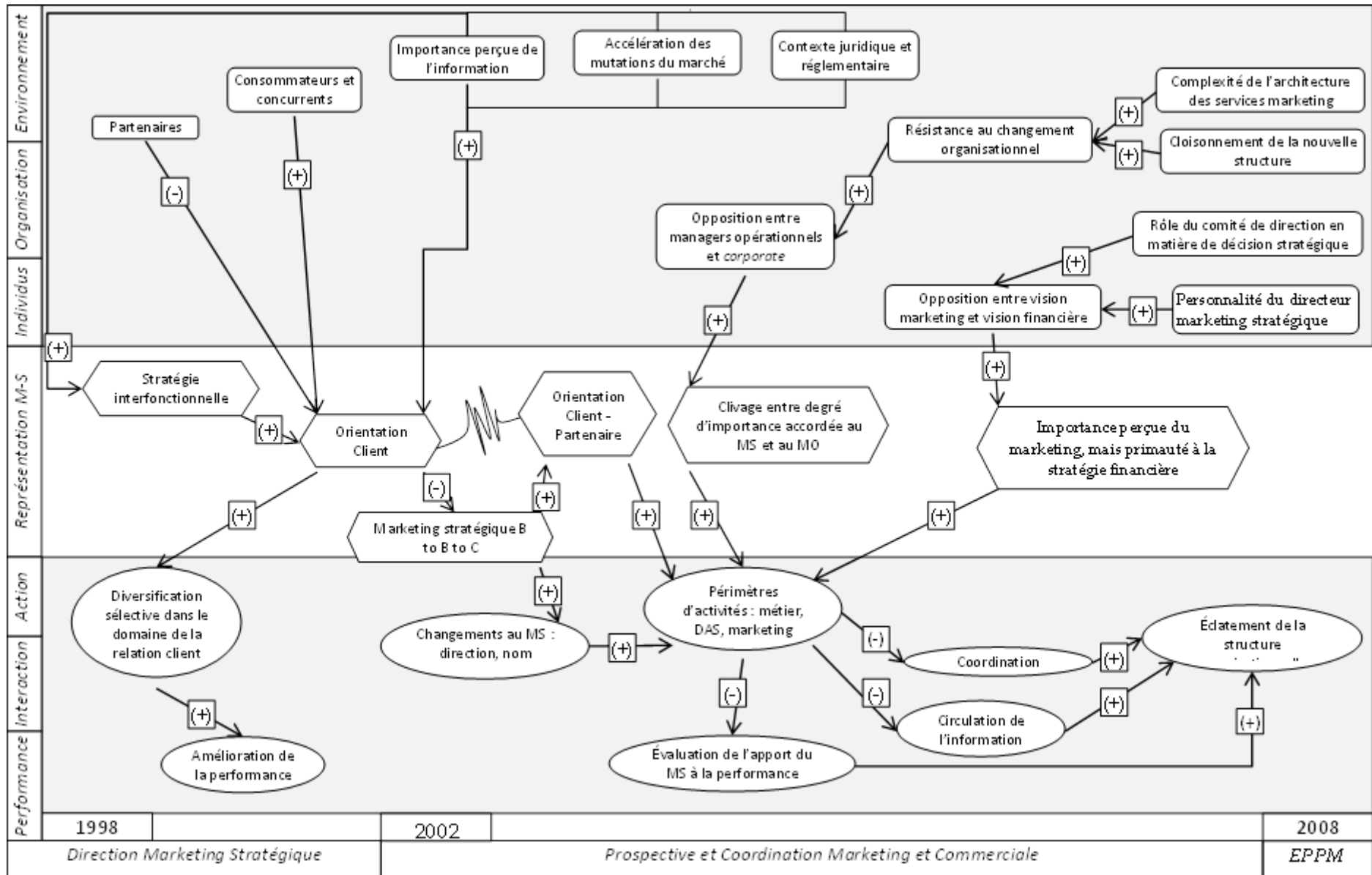
Tableau 22 : Synthèse des conséquences (2002 – 2008)

Dimensions		Synthèse des résultats
Conséquences de l'évolution des représentations du lien marketing -stratégie	Conséquences et termes d'action	En accord avec l'orientation mixte client – partenaire, nous observons, un recentrage des activités et le début d'une période de diversification sélective. Pour matérialiser l'orientation partenaire on crée un pôle de coordination commerciale, dont la durée de vie est brève. Le pôle marketing stratégique change de responsable et de dénomination. À la fin de la période il compte en son sein une dizaine d'unités autonomes.
	Conséquences et termes d'interaction	Trois thématiques structurent cette dimension : les failles dans la circulation de l'information, les failles dans la coordination, et enfin les problèmes de recoupement de périmètre d'activité.
	Conséquences et termes de performance	La contribution à la performance de chaque BU est étudiée de façon approfondie. En revanche la contribution spécifique des activités marketing reste difficile à évaluer.

Conclusion

Nous dressons en conclusion de cette section la carte causale suivante (cf. Figure 17) :

Figure 17 : Carte causale collective pour la période 2002-2008



4. Création de EPPM : un pôle de support (2008 - aujourd'hui)

Après une période d'observation participante de plus d'un an, nous avons arrêté le recueil de données en 2008. Nous allons cependant apporter quelques indications sur la façon dont a évolué LaSer depuis. En particulier la transformation du rôle organisationnel exercé par le marketing va retenir notre attention. L'année 2008 est une année de rupture pour l'entreprise à de multiples égards.

Dans un contexte de marché marqué par la crise financière aux États-Unis, LaSer a subi les conséquences de son orientation prédominante vers la distribution de crédits renouvelables. La hausse du chômage conjuguée à un ralentissement de la consommation a entraîné une baisse de la production de crédit à la consommation. Ce retournement du marché est davantage perçu par les dirigeants de la société comme une tendance de fond et non comme un cycle conjoncturel : *« L'économie mondiale est au centre d'un véritable maelström. Nul ne peut dire s'il s'agit d'une crise cyclique ou d'une mutation plus profonde. Dans les secteurs de la consommation et du crédit, il est toutefois probable que l'on soit plutôt face à une mutation. »*

Parallèlement la structure des crédits distribués est telle que les risques d'impayés subissent une forte progression. Le ralentissement de l'activité persiste et influence de façon décisive les résultats de la société, qui se dégradent brutalement. LaSer s'engage donc dans une transformation profonde de son modèle économique, qui vise à rendre son positionnement plus cohérent avec les évolutions récentes du marché et des habitudes de consommation. Cette décision est officiellement annoncée en juillet 2008 : *« Afin de se préparer à l'évolution du marché du crédit à la consommation, caractérisé par une baisse de la demande de crédits et une dégradation du niveau de risque, ainsi qu'à la pression de la réglementation, en particulier en France, LaSer, la maison mère de Cofinoga, a engagé un plan de transformation visant à faire évoluer son activité, ses coûts et son offre de crédit. Misant sur la richesse de son expertise et de ses savoir-faire dans son offre globale au service de la relation client, LaSer a fondé son plan sur la volonté de restructurer ses activités de crédit dans la continuité de la stratégie engagée depuis deux ans de rééquilibrage de l'offre crédits renouvelables et crédits*

amortissables. Cette refonte du modèle économique est accompagnée d'une évolution de la politique de risque. »

La crise intervient donc dans un contexte organisationnel difficile pour LaSer. En dépit d'une décision stratégique de réorientation des activités vers une offre équilibrée positionnée sur l'ensemble de la chaîne de relation-client, l'activité de financement des particuliers reste sensiblement dominante. L'offre « animation et fidélisation » génère à peine 15% du chiffre d'affaires en 2007, avec les 85% restants engendrés par la distribution de crédit. Le déséquilibre du périmètre des activités se répercute sur l'organisation globale de l'entreprise. Les trois *business units* qui composent la société doivent être restructurés au profit d'une nouvelle organisation plus équilibrée et répondant mieux au souhait d'intégrer les deux dimensions – client final et partenaire, dans la construction d'une chaîne de l'offre basée sur la relation client. La nouvelle organisation mise en place est formée de deux pôles opérationnels découpés en *business units* et disposant d'une autonomie totale. Ils sont dotés de moyens de gestion et de développement spécifiques : « *Afin de renforcer cette approche d'offre globale, LaSer s'est doté en 2008 d'une nouvelle organisation. Celle-ci traduit la volonté d'améliorer les capacités d'actions du Groupe afin d'en accélérer le développement.* » La structuration des deux pôles matérialise le souhait de développer une offre bicéphale : « *LaSer Marketing & Financial Services va développer l'offre partenaire (BTBTC). LaSer Consumer Finance, va développer l'offre du crédit direct et via les courtiers au grand public (BTC). En fait, il y a volonté d'aller jusqu'au bout de la solution globale LaSer sur le BtoBtoC d'une part, mais de maintenir une branche solide sur le BtoC (Direct et courtage) d'autre part.* »

Enfin l'organisation interne et en particulier l'organisation de la fonction marketing a été entièrement repensée. Dans la période comprise entre 2002 et 2008 le marketing était matérialisé par un département corporate, PCMC, ayant un rôle de coordination transversale. Parallèlement dans chaque BU des petites cellules de marketing opérationnel avaient en charge la conception de l'offre. Après six ans de fonctionnement ce système tarde à démontrer ses capacités à créer de la valeur pour l'entreprise. Les failles dans coordination et la faible efficacité du système sont la raison

pour laquelle, en début de 2008 une société extérieure est mandatée pour faire l'audit de la fonction marketing. L'objectif de cette démarche est la refonte totale du marketing. Les dirigeants désirent aboutir à une définition plus claire des domaines de compétences de chaque entité : *« Il y aura un audit PCMC qui va permettre de définir le périmètre de la direction en face des équipes marketing opérationnelles, mais aussi face aux commerciaux. Ceci est valable pour les trois BU - d'une part Crédit et Loyalty et de l'autre - les filiales ».*

Deux conséquences majeures marquent l'aboutissement de cet audit. D'abord le Directeur de PCMC quitte ses fonctions, tant au sein du département, qu'au sein du Comité Exécutif du groupe. Son départ est volontaire, mais il rend encore plus probable une dissolution complète du département. Même avant l'annonce officielle les cadres pressentent le rôle décisif de ce départ : *« Là, c'est ce qui va sonner le glas de PCMC, parce que PCMC explose ça je peux le dire, c'est un scoop. »* La disparition du département devient ainsi effective à partir de juillet 2008. La question de la place que va occuper désormais le marketing stratégique au sein de l'organisation est délicate à aborder avec les managers de PCMC. Le contexte d'incertitude quant à leur réinsertion dans une nouvelle équipe est tangible : *« PCMC explose comme prévu mais pas forcément là où on pensait. Quoi qu'il en soit, aujourd'hui on ne sait pas quelle sera la teneur de l'ex-direction PCMC. Le marketing stratégique va à mon avis s'opérationnaliser en se nichant dans les structures opérationnelles. Il va peut-être faire avancer enfin les projets. Tout cela me semble intéressant sur le papier mais encore inabouti et théorique, le mieux c'est de vivre avec. »*

Dans les faits la nouvelle organisation : *« a pour objectif de consolider l'ambition stratégique de la société, mais aussi de renforcer son efficacité opérationnelle. »* En complément des deux pôles opérationnels trois autres entités jouent un rôle transversal.

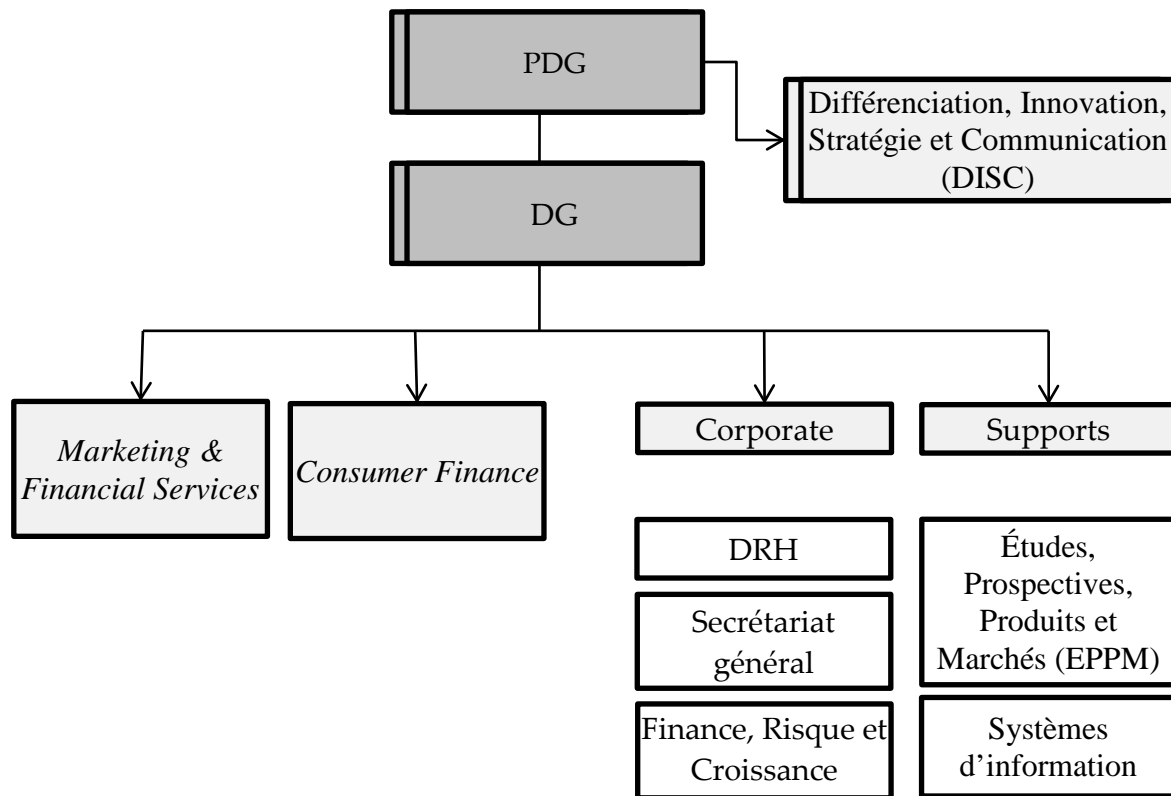
D'abord les fonctions support regroupent notamment le pôle Systèmes d'information et le pôle Études, Prospectives, Produits et Marchés (EPPM). Ce dernier département réunit en partie les équipes de l'ancienne direction PCMC. Le *« principal levier d'EPPM »* est Études et Prospectives, qui existait déjà au sein de PCMC et qui garde son périmètre d'activités. Les nouveaux objectifs fixés à EPPM sont résumés ainsi par la direction : *« La principale mission d'EPPM est de concevoir et de diffuser un ensemble d'outils*

de veille et d'analyse marketing. »

La seconde entité rassemble les directions *corporate* par nature transversales - la DRH, le Secrétariat Général et le pôle Finance, Risque et Croissance Externe.

Enfin la troisième entité « Différenciation, Innovation, Stratégie et Communication (DISC) » est spécifique par son identité et par sa place dans l'organigramme. La création de ce nouveau pôle résulte de « *la volonté d'accélérer encore la dynamique d'innovation* ». Il a pour mission principale d'impulser et de coordonner les dossiers stratégiques de la Direction Générale. Sa particularité réside aussi dans son rattachement direct au PDG à la différence des autres entités qui sont rattachées au DG. La spécificité hiérarchique de DISC lui confère donc des moyens conséquents et une totale autonomie : « *Le principe étant certainement de conserver un rôle neutre, dénué des contraintes opérationnelles, mais avec risque de satellisation.* » Le nouvel organigramme de LaSer est le suivant (cf. Figure 18) :

Figure 18 : Nouvel organigramme de LaSer (Source : Rapport annuel LaSer-Cofinoga, 2009)



Ces trois changements majeurs pour la société conduisent à l'émergence et à la conceptualisation de trois axes stratégiques prioritaires définis ainsi :

- (1) « *Changement de business model basé sur la restructuration des activités crédit pour équilibrer l'offre de crédits renouvelables et de crédits amortissables.* »
- (2) « *Renforcement de l'efficacité opérationnelle et organisationnelle avec un objectif de baisse de 10% des coûts.* »
- (3) « *Déploiement d'une l'offre globale de services baptisée « Customer Demand Chain », répondant à la totalité des attentes exprimées ou non du consommateur lors de sa relation avec une enseigne commerciale.* »

En cohérence avec le plan d'actions, les dirigeants souhaitent mobiliser l'ensemble

des salariés et créer une dynamique collective dans la poursuite des trois objectifs. Pour ce faire ils insistent sur le besoin d'accompagner les salariés tout au long du processus changement : « *Ce plan a pour pilier transversal un accompagnement fondé sur les thèmes de la communication interne, la mobilité, l'évolution des compétences et des pratiques managériales.* » Certes l'orientation vers le client, l'offre équilibrée et la performance financière constituent les trois axes de développement futur pour LaSer, mais leur réalisation est envisagée sous condition d'une coordination inter fonctionnelle efficace et valorisante pour les salariés. Au final le groupe s'engage dans une voie nouvelle, mieux adaptée aux mutations du marché. Le contexte organisationnel et culturel de l'entreprise subit aussi les transformations rendues nécessaires par la nouvelle orientation plus globale vers le marché.

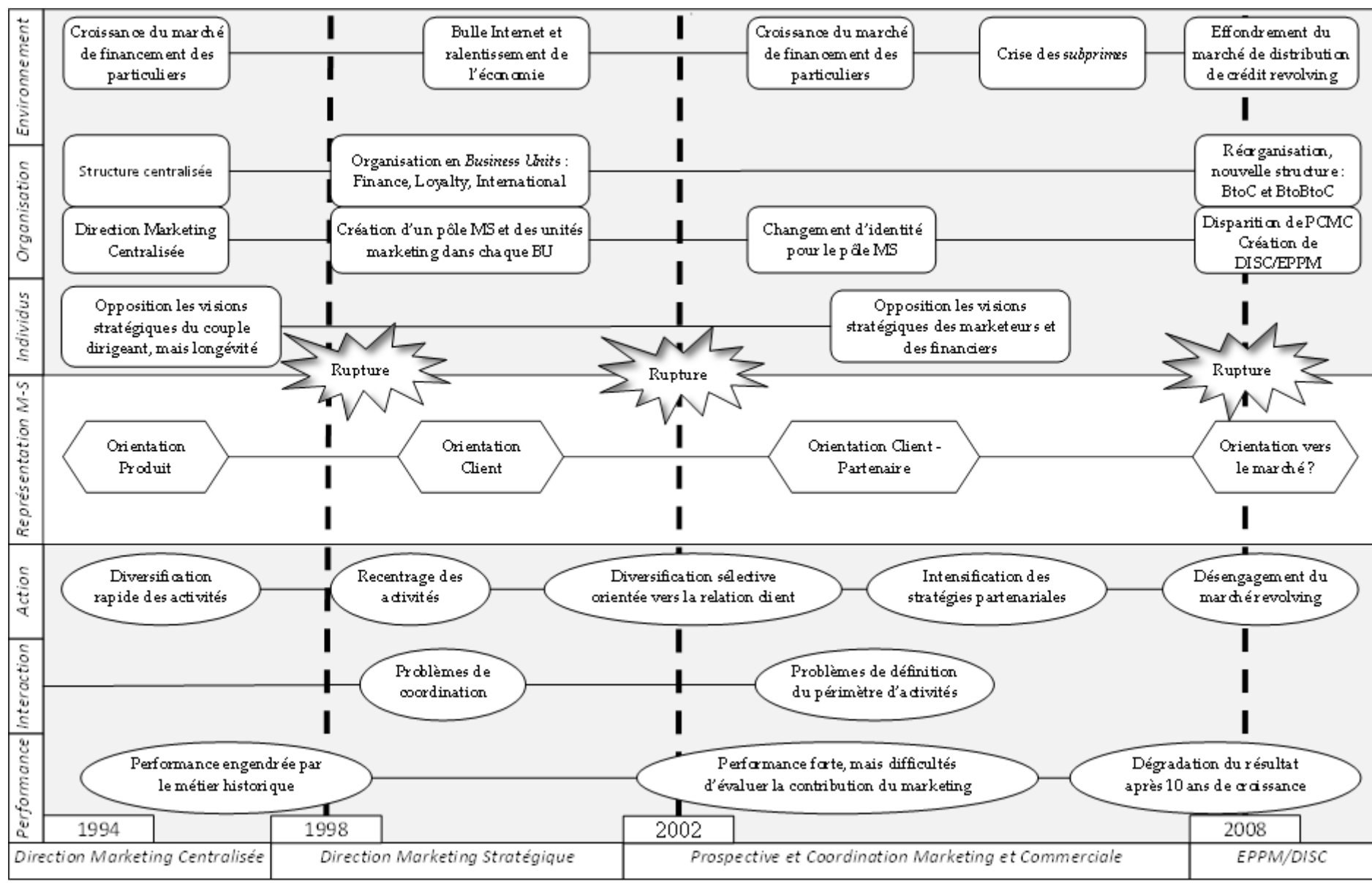
CONCLUSION CHAPITRE 2

Nous avons retracé dans ce chapitre la transformation progressive des représentations du lien marketing – stratégie au sein de LaSer. La grille de lecture proposée auparavant, nous a permis de structurer nos résultats selon un plan prédéfini et reprenant systématiquement trois types de variables. Chaque transformation des représentations est influencée par de nombreux paramètres, tels que les caractéristiques de l’environnement, les spécificités organisationnelles ou individuelles. En conséquence cette mutation se traduit en une suite de changements organisationnels.

Plus spécifiquement le rôle du marketing au sein de l’organisation se révèle comme étant assez délicat à cerner. En dépit de l’importance accordée à cette fonction dans les perceptions partagées, elle est dotée d’un faible pouvoir de décision.

Voici de façon schématique la présentation de l’ensemble des mutations du lien marketing – stratégie au sein de l’entreprise (cf. Figure 19) :

Figure 19 : La transformation des représentations collectives du lien marketing – stratégie



CHAPITRE 3. DISCUSSION DES RÉSULTATS

CHAPITRE 3. DISCUSSION DES RÉSULTATS	343
1. Une confrontation de la grille de lecture préétablie avec la problématique de recherche... 344	
1.1. Les déterminants des représentations managériales du lien entre marketing et stratégie.....	346
1.1.1. L'environnement - facteur d'influence des représentations.....	346
1.1.2. Les particularités organisationnelles - facteur d'influence des représentations.....	348
1.1.3. L'influence des facteurs individuels sur la transformation des représentations.....	351
1.2. La transformation des représentations du lien marketing – stratégie : de l'orientation produit à l'orientation marché.....	353
1.2.1. L'évolution du degré d'importance perçu du marketing dans la stratégie au sein de LaSer.	353
1.2.2. Les composantes du lien marketing – stratégie au sein de LaSer	355
1.2.3. La nature du lien marketing – stratégie au sein de LaSer.....	356
1.3. Les conséquences de la modification des représentations chez LaSer	359
1.3.1. Les conséquences en termes d'action.....	359
1.3.2. Les conséquences de la transformation des représentations sur les interactions au sein de LaSer	361
1.3.3. Les implications sur la performance de la transformation des représentations du lien entre marketing et stratégie	363
Conclusion de la Section 1	366
2. Enrichissement du cadre conceptuel :	368
2.1. Résultats relatifs à l'étude de la transformation des représentations : de l'orientation produit à l'orientation-marché	369
2.1.1. Le rôle des représentations du lien marketing marketing-stratégie dans le changement stratégique.....	369
2.1.2. La notion d'apprentissage : clé d'intégration entre environnement, organisation et transformation des représentations.....	371
2.1.3. La culture d'entreprise et le concept de performance : la primauté de la performance financière.....	373
2.2. La concrétisation du lien marketing - stratégie : le choix de l'approche organisationnelle	376
2.2.1. La création d'une direction dédiée au marketing stratégique est-elle une réponse souhaitable ?	376
2.2.2. La capacité des parties prenantes à conceptualiser la nouvelle structure.....	379
2.2.3. Le rôle des dirigeants	381
Conclusion.....	383
CONCLUSION CHAPITRE 3	384

Chapitre 3. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de notre recherche. Il formule une réponse à la problématique et propose une analyse des représentations managériales du lien marketing – stratégie et leur matérialisation à travers une direction du marketing stratégique. Dans le même temps il confronte nos résultats empiriques aux construits de la première partie et dégage les apports théoriques de notre recherche. Il s’articule autour des trois questions de recherche qui ont guidé notre réflexion.

La première question porte sur les déterminants de ces représentations. L’objectif est d’explicitier les éléments qui influencent leur formation et leur transformation. La deuxième question a pour objet de révéler la nature et le caractère dynamique des représentations du lien entre les deux domaines. Enfin, la troisième interrogation nous permet de conclure sur les conséquences concrètes des transformations des représentations.

Nous synthétiserons ensuite les résultats de notre recherche. Nous effectuerons un bilan de nos résultats empiriques et de la littérature pour dégager les apports, tant sur le lien entre marketing et stratégie, que sur son opérationnalisation à travers une direction du marketing stratégique. L’ensemble de ces résultats contribue à l’enrichissement du cadre conceptuel initial pour proposer un cadre de compréhension finale. Notre ambition est de présenter des pistes de réflexion sur la capacité d’une direction du marketing stratégique à intégrer de façon efficace les enjeux stratégiques en marketing.

1. Une confrontation de la grille de lecture préétablie avec la problématique de recherche.

Dans cette section, après avoir rappelé la problématique initiale et nos questions de recherche, nous allons reprendre chacune des dimensions utilisées pour en souligner l'intérêt et déduire les résultats. Nous avons choisi d'analyser le lien entre marketing et stratégie à travers la notion de représentation. Nous avons positionné notre recherche au confluent de deux champs théoriques : le corpus qui étudie les liens entre marketing et stratégie et l'approche cognitive de la stratégie. Notre objectif était de développer une exploration du terrain hybride, combinant l'observation participante longitudinale, l'analyse historique à travers un découpage chronologique et l'analyse de la transformation des représentations. Nous avons construit une grille de lecture, enrichie par des aller-retours successifs entre théorie et terrain. Nous allons donc faire émerger dans cette section les résultats qui sont le fruit de cette lecture particulière du lien entre marketing et stratégie au sein du groupe LaSer-Cofinoga.

Rappelons brièvement le questionnement central qui nous a guidés. La problématique et les questions qui en découlent sont les suivantes :

Est-ce que la création d'un département du marketing stratégique permet de développer des synergies entre la fonction marketing et la stratégie générale de l'organisation. De manière annexe, nous nous interrogeons comment le concept de représentation peut-il servir pour appréhender les liens entre marketing et stratégie dans le contexte spécifique d'une entreprise dotée d'une direction du marketing stratégique ?

Trois questions annexes nous ont permis d'étayer les grandes thématiques relatives à ce sujet.

(4) Quels sont les déterminants de ces représentations ?

- (5) Quels sont les différents types de représentations, comment ces représentations guident l'action et la décision des individus ?
- (6) Quelles sont les implications des représentations managériales du lien marketing-stratégie ?

1.1. *Les déterminants des représentations managériales du lien entre marketing et stratégie.*

L'objet de ce premier paragraphe est de confirmer ou d'explorer les déterminants développés dans la partie théorique en les confrontant avec les résultats du terrain. La revue de la littérature nous avait amenée à dégager trois grandes typologies de facteurs susceptibles d'influencer les perceptions du lien entre marketing et stratégie : l'environnement, les particularités de l'organisation et les facteurs individuels. Nous avons utilisé ce cadre de référence pour mener notre analyse de contenu. A l'issue du codage, il s'est avéré que cette grille de délimitation tripartite, certes universelle, permettait de bien intégrer l'ensemble des verbatim. Nous allons exposer ci-après les résultats.

1.1.1. L'environnement - facteur d'influence des représentations.

L'hypothèse de l'influence environnementale sur la structuration des représentations a été puisée dans le corpus théorique de l'approche cognitive de la stratégie. Selon Day et Nedungadi (1994), l'environnement est un facteur d'influence multidimensionnel et doit être appréhendé au sens large. Lorsqu'on étudie la transformation des représentations il est nécessaire de prendre en considération tant ses caractéristiques que ses composantes. Dans notre recherche cette dualité de l'environnement est effectivement présente.

D'un point de vue global, pour la première sous-dimension qui concerne les caractéristiques environnementales, nous observons une relative stabilité. Les préoccupations managériales relatives à la dynamique du marché sont sensiblement les mêmes d'une période à l'autre. Les cadres sont attentifs aux grandes mutations du marché caractérisées par une accélération des innovations technologiques et par une importance accrue de l'information. Parallèlement, l'importance de la législation en

matière de surendettement, ainsi que les évolutions des habitudes de consommation constituent des facteurs plus spécifiques au secteur de la distribution de crédits à la consommation.

Parallèlement à l'intérêt d'évoquer les spécificités sectorielles en matière d'influences environnementales, il est opportun de souligner le fait que les acteurs hiérarchisent les informations en fonction de leurs conséquences potentielles. Les signaux provenant de l'environnement et qui sont susceptibles d'avoir un impact stratégique sont mis en surveillance. Nous pouvons rapprocher cette première sous-dimension à celle présentée par Mavondo (1999) sous l'appellation « macro-environnement ». Il caractérise l'environnement au sens macro-économique par quatre facteurs sous-jacents : démographiques, politiques, technologiques ou encore législatifs. La spécificité du macro-environnement est sa capacité à influencer de manière similaire les entreprises du même secteur. De façon complémentaire nous observons aussi une régularité des influences macro-économiques, mais cette fois-ci dans le temps. A titre d'exemple, tout au long de la période étudiée le cadre législatif est cité comme une des contraintes environnementales à prendre en considération. Le caractère coercitif de la législation dans le domaine de la distribution de crédit à la consommation est une source perpétuelle de difficultés de gestion pour les cadres.

À la différence des caractéristiques de l'environnement, où l'on retrouve une régularité et une hiérarchisation plus claire, les composantes de l'environnement que les managers estiment opportun à suivre se multiplient au cours du temps. Dans la première période étudiée les acteurs font référence surtout aux clients et aux concurrents. Les connaissances sur ces deux typologies d'acteurs sont perçues comme des leviers pour bâtir des stratégies solides. Les managers ne voient pas les concurrents forcément comme une menace et estiment avoir un retard dans la prise en considération de ces deux parties prenantes.

Progressivement on constate l'émergence d'une troisième dimension dans le discours. La référence aux partenaires apparaît désormais au cœur préoccupations managériales. La perception d'une probabilité de création de valeur supérieure des

stratégies partenariales est à l'origine de ce déplacement du centre de gravité du client final au partenaire. L'importance accordée au partenaire peut apparaître comme étant paradoxale à la lumière de la difficulté exprimée par certains managers à hiérarchiser les rôles de chaque partie prenante.

Ce paradoxe est vraisemblablement dû à des degrés de connaissance et de besoin d'apprentissage différents. Depuis le début de la période étudiée LaSer investit dans des outils de veille et d'intelligence économique qui ont pour objet de scruter les comportements des consommateurs et des concurrents. L'intégration des partenaires se fait plus tardivement et nécessite une implication supérieure en matière de formalisation des outils de veille et de construction de connaissance. Cette observation rejoint les résultats de Day et Nedungadi (1994) qui démontrent que les managers sélectionnent et interprètent seulement les informations passées ou présentes, qui leur semblent importantes au regard de leur préoccupations du moment. Ainsi, leurs représentations sont le reflet de l'adaptation à la réalité passée ou présente. Il arrive donc fréquemment que certains aspects dominant dans l'attention managériale, mais seulement de façon provisoire en fonction du contexte du moment.

Il en résulte que la transformation des représentations dans le cas étudié est bien induite par l'évolution conjointe des caractéristiques et des composantes de l'environnement.

1.1.2. Les particularités organisationnelles - facteur d'influence des représentations.

En termes d'organisation LaSer subit plusieurs transformations majeures rendues nécessaires par la croissance rapide de la société. L'entreprise familiale de quelques centaines de personnes dans les années 1980, devient un des acteurs majeurs sur son marché avec près de 9000 salariés. Nous avons retenu deux dimensions pour cerner les influences organisationnelles sur la structuration des représentations du lien entre

marketing et stratégie.

En premier lieu l'analyse de la structure globale de l'organisation nous a permis de dégager plusieurs résultats. Nous observons le passage d'une structure hiérarchique simplifiée à une structure en *business units*, conjuguée à une modification de l'actionnariat. Dans la première période ce passage se traduit par la prise de conscience de la complexité de la structure et d'une forte différenciation dans les métiers. Cette complexité est perçue de façon négative, car elle a pour origine un ensemble de dysfonctionnements en matière de coordination entre échelons *corporate* et opérationnels. De façon parallèle on observe un clivage entre ces deux types d'acteurs attestant d'une volonté d'aller au bout de la démarche d'innovation pour les cadres *corporate*, et au contraire de résistance affichée au changement pour les cadres opérationnels.

Parallèlement l'organisation de LaSer est caractérisée par une très grande longévité de l'équipe dirigeante. Les deux figures principales de la société - le DG et le PDG, ont pu constituer un cercle de managers fidèles. Cette particularité a pour conséquence la remise en cause des normes hiérarchiques au sein de la société, en mettant en avant la force du réseau sur le pouvoir de décision stratégique.

L'étude des transformations de la fonction marketing nous a permis de constater le passage d'une organisation centralisée à une structure bicéphale. Au début de la période étudiée la forte centralisation des activités marketing a pour conséquence quelques tensions liées à l'identité fonctionnelle des cadres et notamment l'opposition entre vision stratégique et opérationnelle au sein du même département. Cette tension identitaire aboutit à l'émergence d'un sentiment d'exercer un faible pouvoir dans la décision stratégique. La création d'un pôle du marketing stratégique a justement pour objectif de valoriser les apports stratégiques du marketing, tout en préservant le domaine opérationnel aux marketing-managers répartis dans les différents pôles.

Ce constat empirique peut être rapproché aux préceptes de Piercy et Cravens (1995), selon lesquels la mise en œuvre de la stratégie marketing souhaitée exige le dessin et l'adoption d'une structure organisationnelle spécifique. Par conséquent le

passage d'une orientation produits vers une orientation-client et le changement de positionnement marketing rend nécessaire l'adaptation organisationnelle. Même si la création de la direction du marketing stratégique correspond au désir de construire une offre globale orientée client, les courts circuits organisationnels dégradent très vite les relations déjà controversées entre marketing-managers stratégiques et opérationnels. Selon Piercy et Cravens (1995) l'organisation de la fonction marketing a une influence directe sur la façon dont l'entreprise interagit avec ses marchés. C'est la raison pour laquelle les problèmes organisationnels dans le département marketing constituent une barrière à la mise en œuvre des stratégies marketing. Nous observons parallèlement des résistances à collaborer et un manque d'engagement des cadres opérationnels. En effet, la place occupée par chacune des unités marketing au sein de l'organisation est en correspondance directe avec le pouvoir hiérarchique, le pouvoir de décision et avec les ressources qui lui sont octroyées. L'éclatement de la structure centralisée marque le point de départ d'une période de tensions et de luttes entre les différentes unités pour préserver leur territoire et leur pouvoir de décision.

En somme, sur cette dimension organisationnelle nous retrouvons bien une dualité entre influence de la structure organisationnelle dans sa globalité et influence particulière de l'organisation de la fonction marketing. Sur le premier facteur qui est la complexité de l'organisation, les caractéristiques (démographiques ou cognitives) du top management et la force du réseau, due à la culture familiale de LaSer paraissent être à l'origine de la mutation des représentations (Kilduff, Angelmar et Mehra, 2000). Concernant la fonction marketing nous pouvons aller dans le sens des conclusions de Workman, Homburg et Gruner (1998) en distinguant les influences structurelles et non structurelles de la fonction marketing. Les premières sont relatives au degré de centralisation de la fonction, à la formalisation des tâches de chacun et la localisation hiérarchique de chacune des unités. Les influences non structurelles se matérialisent à travers le pouvoir de décision de chaque unité et les interactions entre elles.

1.1.3. L'influence des facteurs individuels sur la transformation des représentations.

Nous avons clarifié dans les paragraphes précédents les rôles des déterminants environnementaux et organisationnels dans la transformation des représentations du lien marketing – stratégie. Il s'agit maintenant présenter les résultats relatifs aux spécificités des individus qui se dégagent de notre analyse thématique. Nous avons constaté que pour les deux périodes étudiées les thèmes émergents étaient différents. Rappelons que notre objectif n'était pas de comparer les différences cognitives ou psychologiques en analysant l'individualité de chaque acteur interrogé. Nos visées étaient davantage orientées vers le désir de dégager les thèmes saillants relatifs à la collectivité d'individus.

Ainsi, pour la première période étudiée nous avons pu constater que les trois dimensions susceptibles d'influencer de façon décisive le lien entre marketing et stratégie sont les visions stratégiques opposées du top management, la valeur accordée à l'expérience terrain pour les marketing-managers et enfin la rotation fonctionnelle.

Ce dernier facteur a besoin d'être clarifié. La culture de l'entreprise est telle qu'on préfère les mutations internes des cadres afin d'éviter les recrutements externes ou alors le renvoi d'un cadre déjà formé. Nous avons pu observer que la plupart des acteurs ont exercé des fonctions différentes, ou bien ont commencé sur un poste de commercial terrain et gravi des échelons jusqu'à un poste d'encadrement dans les ressources humaines ou dans le marketing.

Les trois dimensions précédemment citées sont intimement liées et ont une incidence directe et conjointe sur les représentations collectives. L'opposition des personnalités des deux dirigeants, entraîne une divergence de leurs attitudes face à la prise de décision et de leur manière de concevoir la stratégie. Ce résultat est en conformité avec ceux de Berthon, Pitt et Morris (1998) qui illustrent que ces managers ayant des personnalités différents ont des styles de décision différents, des attitudes

différentes face aux risques et préfèrent aussi des types d'organisation différents. L'opposition entre le PDG, plutôt visionnaire et adepte de l'innovation, et le DG très pragmatique, animé par le désir de rentabilité immédiate, crée une des distorsions dans l'accomplissement des liens entre marketing et stratégie. Ces contradictions au sein du top management conjuguées avec une valorisation des marketing-managers ayant exercé des fonctions commerciales sur le terrain et un faible niveau de formation en marketing conduisent vers l'émergence d'une vision opaque du marketing stratégique.

Les spécificités individuelles mises en avant pour la seconde période étudiée se trouvent en prolongement de celles évoquées auparavant. Les divergences de personnalité entre le DG et le PDG se transforment en un conflit identitaire entre deux fonctions : marketing et finance. Deshpandé et Webster (1989) estiment que l'opposition entre ces deux fonctions représente une opposition entre deux visions du monde et de l'entreprise différentes. Ainsi, le pouvoir relatif d'une de ces deux fonctions dans l'entreprise va induire l'orientation stratégique qu'elle poursuivra. La puissance de la vision financière de l'entreprise est accompagnée par une situation paradoxale des responsables marketing. Ils détiennent en général peu de latitude dans la décision, qu'ils essayent de compenser par un management autoritaire de leurs équipes.

Nos conclusions sont aussi conformes aux résultats de Homburg, Workman et Krohmer (2003), qui attestent d'une relation positive, entre expérience fonctionnelle en marketing des cadres dirigeants et influence du marketing au sein de l'entreprise. En effet, les principaux managers de l'entreprise ne proviennent pas de la fonction marketing et ne disposent pas en général d'expérience en marketing stratégique, en dehors de celle commerciale. Cet état de fait, introduit d'abord une influence réduite du marketing dans les décisions stratégiques et renforce de façon corollaire la vision biaisée du marketing stratégique.

1.2. *La transformation des représentations du lien marketing – stratégie : de l'orientation produit à l'orientation marché.*

Nous avons récapitulé dans le paragraphe précédent les dimensions principales qui ont influencé les transformations de représentations managériales. Nous nous attacherons à présent à clarifier ces mêmes représentations compte tenu du contexte environnemental, organisationnel et individuel déjà évoqué. A titre de rappel, la revue de la littérature nous avait permis de voir le lien entre marketing et stratégie sous le prisme de trois dimensions : le degré d'importance accordée du marketing dans la stratégie, les éléments communs aux deux champs, et la nature sous laquelle va se matérialiser leur lien.

1.2.1. *L'évolution du degré d'importance perçu du marketing dans la stratégie au sein de LaSer.*

Au regard des observations longitudinales sur le terrain il apparaît que l'approche de la stratégie chez LaSer est interfonctionnelle. Ce résultat rejoint les propositions de Lynch (1994), qui estime que l'efficacité de la fonction marketing et la stratégie générale de l'entreprise sont intimement liées, mais le management stratégique de la firme doit être considéré comme la combinaison d'un ensemble de compétences managériales dont le marketing fait partie.

Il est nécessaire d'introduire quelques remarques relatives à ce résultat. Nous observons une stabilité de cette représentation interfonctionnelle de la stratégie à travers le temps. La stratégie est perçue comme une agrégation de compétences différentes et chaque fonction tente d'imposer sa vision. Mais ce qui est plus paradoxal chez LaSer est l'opposition d'une version officielle et explicite de la stratégie et d'une version davantage occultée et tacite des objectifs stratégiques. Dans leur discours les acteurs revendiquent le choix d'une stratégie intégrative de l'ensemble des fonctions. Aux deux fonctions piliers

de la stratégie – marketing et finance - s'ajoute une troisième – la technologie. Toutefois, leurs actes ne véhiculent pas systématiquement cette vision tripartite de la stratégie. Le désir de créer de la valeur à court terme prend le dessus sur les finalités plus aléatoires du marketing stratégique. Le clivage entre le discours des dirigeants et des cadres moyens est une preuve supplémentaire de la contradiction entre les deux versions. Les cadres dirigeants, en bons communicants, ne souhaitent pas divulguer leur volonté de privilégier la rentabilité immédiate. Les cadres moyens défendent leur ancrage dans une vision très pragmatique de la démarche stratégique.

Un autre argument en faveur de l'idée que le marketing ne jouit pas d'une reconnaissance réelle, est le pouvoir de décision réduit qui est octroyé aux cadres de cette fonction. Si les acteurs ne remettent pas en cause les apports du marketing opérationnel, le marketing stratégique souffre d'un manque de légitimité et se voit contester son territoire faute de l'avoir bien cerné.

Nous pouvons retrouver une explication à ce dernier constat dans la littérature. En effet, Anderson (1982) suggère dans sa « *Constituency based theory of the firm* », que la place du marketing dans la stratégie n'est pas prédéterminée. Le marketing est en concurrence avec les autres domaines fonctionnels dans l'entreprise pour imposer sa vision de la stratégie. L'accomplissement de la vision stratégique du marketing est toutefois dépendant des ressources financières, humaines et de la latitude organisationnelle qui lui sont octroyés. Notre observation du terrain nous a permis de constater que les équipes marketing stratégiques ont été dotées d'un budget conséquent tout au long de l'existence du département. Par conséquent, l'incapacité du marketing stratégique à imposer sa vision de la stratégie peut être attribuée au fait que la fonction n'a pas su s'octroyer les ressources humaines et délimiter son périmètre organisationnel propre. Ces défaillances ont eu pour conséquence la remise en cause du potentiel du marketing stratégique à créer de la valeur en dépit de l'importance forte du marketing dans la stratégie, attribuée par les cadres.

1.2.2. Les composantes du lien marketing – stratégie au sein de LaSer

Cette dimension nous a amené à déterminer les idées et les outils maîtrisés par la fonction marketing et ayant une portée stratégique selon les acteurs. Les travaux sur le lien entre marketing et stratégie révèlent une diversité d'outils et concepts provenant du domaine du marketing et appliqués en stratégie. La segmentation, le positionnement et le cycle de vie du produit sont cités par Greenley (1989) et Biggadike (1981). Raymond et Barksdale (1989) évoquent les stratégies d'innovation produit.

Toutefois nos résultats se trouvent en cohérence avec une autre vision des facteurs de rapprochement du marketing et de la stratégie. Selon Peattie et Notley (1989), les liens entre les deux fonctions se réalisent seulement à condition que le département marketing développe un ensemble d'outils lui permettant d'acquérir une connaissance sur les marchés et de la diffuser au sein de l'entreprise. Les auteurs soulignent également le rôle primordial du responsable marketing en tant que porte-parole et défenseur des stratégies marketing, mais aussi en tant que relais d'information entre la direction générale et la direction marketing. Notre étude empirique s'aligne sur cette vision du marketing stratégique. Lors de la première période étudiée il s'agit pour cette fonction de centraliser et de diffuser les informations sur les clients et sur les concurrents. Progressivement son champ d'action s'élargit pour prendre en charge la coordination commerciale et grands comptes, la communication et la gestion de la marque, et enfin la gestion de projets innovants. Nous observons le passage d'une vision étroite du marketing stratégique essentiellement focalisée sur les études consommateurs et concurrents, vers une approche globale qui intègre les problématiques de gestion de la marque et de gestion des relations avec les partenaires.

Cet élargissement des compétences et des domaines d'intervention du marketing stratégique est étroitement lié à un phénomène d'apprentissage. L'acquisition de connaissances apparaît comme un moyen de s'adapter non seulement à l'environnement externe, mais aussi à mieux s'insérer dans l'organigramme de la société. Le marketing stratégique souffre dès sa création d'une position délicate et d'un périmètre d'activités

flou. Les cadres de ce département sont contraints à développer des compétences spécifiques susceptibles d'atténuer les attaques sur leur champ d'intervention.

Notons en dernier lieu que la référence aux concepts de segmentation, positionnement et définition de l'offre est présente, mais ces activités sont en relation avec le marketing opérationnel. Elles sont prises en charge par les unités marketing présentes dans chaque *business unit*.

1.2.3. La nature du lien marketing – stratégie au sein de LaSer

L'approche théorique du lien marketing – stratégie nous a amené à extraire deux champs de recoupement entre marketing et stratégie - la stratégie marketing et le marketing stratégique. Cependant l'analyse des données nous a permis de constater que la différenciation de ces deux concepts n'est pas présente de façon explicite dans le discours des cadres. Le marketing stratégique et la stratégie marketing sont évoqués indépendamment l'un de l'autre sans qu'on puisse conclure avec certitude qu'ils représentent pour les managers les deux champs de recoupement du marketing et de la stratégie.

Nous avons en revanche constaté que la nature du lien entre des deux domaines était appréhendée d'une façon plus dynamique. Les relations entre marketing et stratégie subissent un lent cheminement et sont représentées par le passage d'une orientation produit, vers une orientation-marché. Cette évolution de la nature des liens entre les deux fonctions est l'expression d'un alignement progressif aux préceptes du concept marketing tels énoncés par Raymond et Barksdale (1989) : « [...] *the marketing concept provides a single prescription for running a business successfully. The consumer must be recognized and accepted as the focal point for all business activities, and knowledge of customer needs and wants should be the starting point for all major business decisions.* »

Jusqu'à la fin des années 1990 les stratégies marketing de LaSer sont orientées

exclusivement vers la constitution d'une offre qui correspond aux besoins des consommateurs, mais qui est surtout génératrice de valeur à court terme pour l'entreprise. Les efforts stratégiques ne sont pas concentrés sur le consommateur, mais davantage sur le produit et sur les forces de vente. Vers la fin de cette période, nous observons une prise de conscience progressive car ce modèle très court-termiste atteint ses limites. Les dirigeants estiment que le client doit être désormais le point focal de leurs stratégies.

La rupture économique des années 2000 précipite les efforts d'intégration de cette nouvelle perspective dans les stratégies. Toutefois le repositionnement stratégique de l'entreprise fait émerger une autre problématique relative aux partenaires. Cette vision plus large du client, qui inclut l'orientation vers le consommateur final, mais aussi vers les « grands comptes », remet en cause le modèle organisationnel traditionnel de LaSer. L'entreprise s'engage dans une période de transformations qui la conduisent à reconsidérer son *business model*, son identité de marque et son offre.

Le cheminement vers cette orientation plus globale est d'abord l'expression du désir d'être rentable à plus long terme. À partir du milieu des années 2000, dans les rapports financiers du groupe, nous observons que le concept de rentabilité commerciale défendu jusqu'à lors est remplacé par la promesse de créer de la valeur partagée avec le client dans la durée. Cet engagement à créer de la valeur ne peut être envisagé à long terme que sous condition de détenir un portefeuille d'activités équilibré, moins sensible aux influences de conjoncture. Le renforcement de l'offre partenariale répond à ce besoin d'harmoniser le positionnement stratégique. La nouvelle orientation stratégique mixte axée clients – partenaires confronte LaSer à des problématiques de demande différentes, qui nécessitent de prendre en compte leurs besoins spécifiques. Pour promouvoir la nouvelle orientation globale de la société un ensemble de moyens organisationnels sont mis à contribution. L'objectif est clairement énoncé en 2006 et il s'agit pour les dirigeants de disséminer à tous les niveaux organisationnels cette nouvelle culture de foisonnement.

Nous retrouvons ici la formalisation des trois piliers de l'orientation-marché

(Kohli et Jaworski, 1990). L'adoption d'une orientation globale vers les clients B to B to C est liée à la volonté de générer une profitabilité à long terme et se traduit concrètement par la mise en place d'une organisation conçue en principe pour favoriser les échanges et la dissémination de l'information.

1.3. Les conséquences de la modification des représentations chez LaSer

La finalité de cette section est de relater les conséquences du passage d'une orientation produit à une orientation marché. Cette dernière synthèse viendra enrichir nos propositions de recherche et nous permettra de proposer un cadre global de compréhension des apports du marketing à la stratégie.

1.3.1. Les conséquences en termes d'action

Les liens entre cognition et action stratégique ont été largement abordés dans la littérature en management stratégique (Thomas, Clark et Gioia, 1993). Comprendre la manière dont les managers donnent du sens à l'information pour agir et influencer le cheminement stratégique de la firme est essentiel lorsqu'on veut analyser les processus de transformation organisationnelle et leurs effets sur la performance.

Pour étudier cette dimension spécifique relative aux conséquences nous avons retenu la définition de Thomas, Clark et Gioia (1993) qui définissent l'action comme une démarche qui vise un changement effectif dans les pratiques courantes de l'organisation. Pour Dutton et Jackson (1987) l'action stratégique répond à un besoin d'adaptation des modèles organisationnels, et pour la clarifier il est nécessaire d'interpréter les changements organisationnels sous le prisme du changement des représentations managériales. Les actions d'adaptation peuvent être traduites par un changement d'intensité variable, allant de la modification des caractéristiques d'un produit à la rupture dans la stratégie ou dans les structures organisationnelles (Dutton et Duncan, 1987).

Notre recherche nous a donné l'occasion de constater un lien effectif entre la transformation des représentations et en conséquence l'adaptation du positionnement stratégique et de l'organisation. Les acteurs évoquent trois types de réponse aux changements des représentations : la réponse par l'adaptation de la stratégie, la réponse

par l'adaptation des structures et la réponse par le repositionnement des activités marketing.

Lors de la première période étudiée le passage de l'orientation produit vers une orientation client se traduit par un désinvestissement sur des activités hors cible et une concentration sur deux marchés potentiellement complémentaires : le financement des particuliers et la gestion de la relation client. Cette décision stratégique aboutit à la refonte totale de l'architecture de l'entreprise. La structure centralisée qui a montré ses limites face à une diversification et une croissance effrénée de LaSer, est scindée en trois domaines d'activités stratégiques autonomes, correspondant à trois métiers distincts. Cet ensemble paraît plus équilibré, d'autant plus qu'il est gouverné par une entité de pilotage qui porte le lien entre les cadres opérationnels et les cadres de la direction générale. Les activités marketing subissent aussi un ajustement stratégique. Jusqu'à lors une direction du marketing centralisée avait pour objectif de définir l'offre, mais elle n'avait pas de prise directe sur la marche stratégique de la société. La désagrégation des activités marketing en activités opérationnelles, au sein de chaque BU et en activités stratégiques au sein de la direction *corporate* correspond justement au souhait de réorienter la stratégie de l'entreprise vers le client.

Dans la seconde période le passage d'une orientation client à une orientation mixte entraîne des répercussions identiques dans la stratégie, dans la structure et dans l'organigramme de la fonction marketing. La définition claire du positionnement stratégique fondé sur la gestion de la relation client est le point de départ d'une période de diversification sélective réfléchie. L'organisation de LaSer subit les transformations nécessaires pour accompagner cette nouvelle voie stratégique. Une nouvelle structure *corporate* de coordination des grands comptes est créée, ayant pour objet la séparation des deux cibles – clients finaux et clients B to B – et en conséquence la gestion plus efficace des relations avec les partenaires. Toutefois la gestion dissociée des relations avec ces deux parties prenantes apparaît comme un mécanisme complexe, car les deux problématiques comportent des complémentarités. Le département marketing stratégique est chargé d'assurer le lien entre la vision partenariale et la vision client final.

La reconnaissance du rôle primordial du marketing stratégique dans la gouvernance de ces deux parties prenantes donne l'occasion aux dirigeants de transformer progressivement l'identité du département. Cette transformation s'accompagne par un changement de responsable, de dénomination et par la multiplication des pôles de compétences.

Ces conséquences nous permettent de conclure que la transformation des représentations induit des comportements managériaux qui visent à synchroniser les stratégies organisationnelles avec la nouvelle représentation. Par ailleurs l'accroissement de l'importance accordée aux besoins des clients au détriment de la réussite commerciale du produit, se traduit par une place plus importante accordée au marketing stratégique.

1.3.2. Les conséquences de la transformation des représentations sur les interactions au sein de LaSer

Nous avons exploré les implications induites par la transformation des représentations. Mais au-delà des actions concrètes ces transformations de la vision stratégique ont eu pour conséquence la modification des rapports interpersonnels et interfonctionnels. Nous avons plus largement inclus dans cette dimension l'ensemble des conséquences sur la coordination, la communication, le conflit ou la coopération entre individus ou entre le département marketing et les autres départements au sein de LaSer.

Les travaux qui traitent des rapprochements entre cognition et processus d'interaction confirment de façon unanime l'effet positif des représentations mentales partagées sur la communication et sur la coordination (Espinosa *et al.*, 2007). A l'opposé le caractère divergeant et non stabilisé des représentations managériales, remet en cause l'efficacité des processus interactifs (Larson et Schaumann, 1993).

Notre recherche nous permet d'aboutir à des conclusions en accord avec la littérature. A chaque transformation des représentations, nous observons l'apparition

d'un ensemble de problèmes de coordination. Lors de la première période étudiée les changements organisationnels intervenus en liaison avec la nouvelle orientation client sont ressentis par les managers comme étant volontairement forcés. Les cadres de la direction du marketing sont particulièrement sensibles à la rapidité avec laquelle les changements sont intervenus. Cette précipitation a pour effet une mauvaise affectation et une définition floue des postes au sein de l'équipe marketing stratégique. Elle devient un obstacle à la création d'un collectif fédéré, disposé à coordonner ses efforts dans la mise en place de l'orientation vers les clients.

En plus des difficultés internes, dès sa création le département marketing stratégique souffre de son isolement, qui rend difficile la coordination avec les autres départements. Ces failles s'aggravent lors de la seconde période. Selon Larson et Schaumann (1993) les problèmes de coordination surviennent lorsque les membres d'une organisation, et plus particulièrement les dirigeants, ne parviennent pas à rendre leurs objectifs communs. La mise en place de l'orientation vers les clients devrait être orchestrée par le responsable du marketing stratégique. Toutefois, nous avons constaté que les deux dirigeants successifs n'ont pas su fédérer leurs équipes et au-delà associer l'ensemble des salariés autour de l'objectif de création de la valeur pour les clients. Les deux managers se voient reprocher leur incapacité à assumer un rôle de transmission de l'information. Ils sont par ailleurs perçus comme étant peu concernés par la stratégie et plus impliqués dans le travail opérationnel.

Par ailleurs, lorsqu'à un moment donnée, il existe une antinomie des représentations au sein des différentes unités fonctionnelles de l'entreprise, les problèmes d'interaction sont inévitables (Norburn *et al.* 1995). Au sein de LaSer certains départements comme le marketing stratégique sont précurseurs dans l'adoption de l'orientation client, alors que d'autres, notamment au sein des BU, très impliqués dans les problématiques terrain ont besoin d'un temps d'adaptation.

En dernier lieu des barrières hiérarchiques liées à la spécificité de la structure peuvent induire des défaillances dans les interactions entre différents groupes au sein d'une entreprise (Larson et Schaumann, 1993). Le morcellement des activités marketing

est perçu comme un obstacle à la circulation de l'information et à la collaboration des équipes. Le sentiment d'une satellisation du marketing stratégique est prégnant et facteur de conflits internes, mais aussi entre les différents départements.

Nous pouvons conclure que conformément aux conclusions de Rosa et Dacko (1995), la transformation des représentations se traduit par une suite de changements organisationnels et de positionnement stratégique, mais aussi par une altération des relations entre les acteurs et entre différentes fonctions. Pour arriver à interagir efficacement au sein de l'organisation, il est nécessaire que l'encadrement hiérarchique joue son rôle de relais d'information, mais il est nécessaire aussi de favoriser ces processus par des structures organisationnelles adaptées.

1.3.3. Les implications sur la performance de la transformation des représentations du lien entre marketing et stratégie

Nous allons explorer dans ce paragraphe les conséquences en termes de performance engendrées par le passage d'une orientation produit à une orientation vers le marché. À titre de rappel la définition que nous avons retenue pour la performance est large, car elle comporte non seulement des éléments de mesure objectifs, mais aussi des aspects subjectifs (Morgan, McGuinness et Thorpe, 2000). Notre positionnement n'est pas de nature à exiger une évaluation précise des effets du passage d'une orientation produit à une orientation-marché. Nous nous sommes davantage centrés sur les thématiques relatives à la performance évoquées par les acteurs. Nous souhaitons mieux comprendre les leviers de la performance perçus par les managers interrogés à chaque transformation des représentations du lien marketing-stratégie. Nous avons donc retenu tous les aspects présents dans le discours et se référant à la performance : la performance commerciale, financière, organisationnelle, etc. (Neill et Rose, 2006). Dans la littérature cette vision de la performance comportant des dimensions multiples est légitimée par le fait que chaque entreprise mobilise des mesures de la performance différentes. Également Day et

Nedungadi (1994) estiment que la manière dont est évaluée la performance dans une organisation dépend aussi des modèles mentaux de ses managers et donc des éléments de la performance qu'ils considèrent comme importants.

Avant d'aborder les résultats de notre analyse, nous allons brièvement nous arrêter sur la mise en perspective des résultats effectifs de LaSer pendant la période étudiée. Entre 1995 et 2008, les résultats financiers de la société sont en progression continue. La seule rupture dans cette série de bénéfices est en 2001. Cette même année les résultats sont révélateurs des erreurs stratégiques liées aux investissements massifs dans les valeurs de nouvelles technologies. Dès l'année suivante les résultats de l'entreprise reprennent une progression accentuée et ce jusqu'en 2008. Au-delà de ces performances réelles, qui ne nous donnent qu'une vision partielle de la valeur créée par LaSer, nous voulions attarder notre analyse sur les soubassements organisationnels et stratégique des résultats dégagés. Nous avons donc cherché à révéler les autres dimensions plutôt tacites de la création de valeur.

Dans la première période nos résultats confirment l'idée que les managers ont une vision multidimensionnelle de la performance. Le passage d'une orientation produit à une orientation client met en exergue le fait que les acteurs s'interrogent sur la performance financière, sur la performance commerciale et sur la performance organisationnelle. La performance financière s'explique par une grande efficacité commerciale sur les produits de financement des particuliers. Cette efficacité des équipes commerciales compense même les pertes massives liées à une stratégie de diversification déraisonnée pendant la période précédant la bulle Internet.

Parallèlement la performance de la nouvelle organisation qui accompagne le passage d'une orientation produit à l'orientation vers le client suscite des appréhensions. La nouvelle structure en *BU* est établie sur une large définition des produits et non pas en fonction des clients auxquels ces produits sont destinés. En particulier la perception de la capacité de la direction du marketing à contribuer à la création de valeur pour le client est contestée. L'inaptitude des cadres à cerner clairement les objectifs et les contributions potentielles de la Direction du Marketing Stratégique est à l'origine d'un

sentiment nuancée à son égard. Pour la majorité des acteurs le département est perçu comme un centre de coût, qui alourdit la structure de LaSer sans contribuer à l'efficacité auprès des clients.

Les trois *business units* sont unanimement perçues comme étant les moteurs de croissance du groupe. Ce sentiment culmine lors de la seconde période. Les cadres insistent autant sur la performance générée dans chaque *BU* pour deux raisons principales. L'existence d'outils mesurant précisément la contribution de chaque *BU* à la performance permet de mieux cerner et comparer leur capacité respective à créer de la valeur. Ensuite la nature même de cette contribution est purement objective, elle est donc rassurante pour les dirigeants et leur permet de mieux argumenter certains choix stratégiques.

En revanche la contribution du marketing stratégique à la performance étant difficilement mesurable de façon objective, sa position centrale et ses dotations financière sont remises en cause. En dépit des efforts d'étendre son champ d'action et de défendre le positionnement global de LaSer, la direction du marketing stratégique disparaît en 2008. La dissolution du département est l'aboutissement de cette initiative d'intégration du marketing à la stratégie, faute d'avoir trouvé une architecture efficace et un instrument de mesure de la contribution concrète de ce département pouvant justifier son existence.

Conclusion de la Section 1

Cette section nous a permis de formuler les réponses à nos trois questions de recherche. Nous allons dans le tableau suivant mettre en parallèle les propositions de recherche théoriques avec celles enrichies par des résultats découlant du terrain (cf. Tableau 23).

Tableau 23 : Mise en perspective des propositions théoriques et des propositions enrichies

	Propositions théoriques	Propositions enrichies
Proposition 1	Les différences des représentations managériales du lien marketing-stratégie vont se manifester par :	Les représentations managériales du lien marketing - stratégie se caractérisent par :
	(1) Un degré variable d'importance perçue du marketing dans la stratégie générale ;	(1) Un degré d'importance perçue variable du marketing dans la stratégie générale, mais la stratégie et toujours appréhendée dans une approche interfonctionnelle
	(2) La forme de matérialisation de ce lien dans la firme ;	(2) L'orientation sous laquelle ce lien se matérialise dans la firme : orientation-produit, orientation-client ou orientation-marché
	(3) Les éléments caractéristiques de l'interface marketing – stratégie.	(3) Le nombre d'éléments caractéristiques de l'interface marketing – stratégie
Proposition 2	Les différences dans les représentations managériales du lien marketing-stratégie vont être déterminées conjointement par :	Les transformations des représentations du lien marketing - stratégie sont déterminées conjointement par :
	(1) La nature de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise	(1) Les caractéristiques générales et sectorielles de l'environnement d'une part et les échanges avec les acteurs – clients, concurrents ou partenaires de l'autre
	(2) Les facteurs organisationnels propres à chaque entreprise	(2) Les facteurs organisationnels généraux, tels que le degré de centralisation, les caractéristiques de l'équipe dirigeante, ou la culture de l'entreprise et les facteurs structurels et non structurels spécifiques à la fonction marketing
	(3) Les facteurs individuels spécifiques à chaque manager	(3) Les facteurs individuels comme la personnalité des dirigeants, l'expérience fonctionnelle des cadres, et le degré d'opposition des visions marketing / finance ou opérationnelle / stratégique.
Proposition 3	Les différences dans les représentations managériales du lien marketing-stratégie vont conditionner la place effective du marketing dans la stratégie générale et ceci en termes de :	Les transformations dans les représentations managériales du lien marketing-stratégie vont influencer :
	(1) Structure, organisation hiérarchique et pouvoir décisionnel de la fonction marketing ;	(1) Les choix stratégiques, la structure globale et la structure de la fonction marketing de manière à les faire synchroniser avec la nouvelle représentation
	(2) Interaction avec les autres fonctions organisationnelles ;	(2) Les interactions entre la fonction marketing et les autres entités fonctionnelles, en entraînant des tensions à chaque transformation des représentations
	(3) Performance de la fonction marketing et par extension de la firme	(3) Ou vont avoir des conséquences multiples en termes de performance : commerciale, financière, ou organisationnelle, avec une propension à valoriser les mesures objectives de la performance

2. Enrichissement du cadre conceptuel

Cette dernière section a pour finalité d'enrichir le cadre conceptuel que nous avons élaboré sur la base des travaux théoriques. Après avoir proposé un énoncé plus précis des propositions de recherche, nous allons faire la synthèse des résultats principaux. En premier lieu, nous allons mettre en évidence les résultats relatifs à l'émergence de l'orientation-marché au sein de Laser, qui se trouve être la matérialisation des représentations du lien entre marketing et stratégie. Ensuite, nous allons nous interroger sur la capacité d'une direction du marketing stratégique à porter seule cette orientation vers le marché, en concluant sur les arguments en faveur et en défaveur d'une réponse organisationnelle au souhait d'intégrer marketing et stratégie au sein de l'entreprise.

2.1. Résultats relatifs à l'étude de la transformation des représentations : de l'orientation produit à l'orientation-marché

Nous avons dégagé dans les paragraphes précédents les principales conclusions relatives aux trois dimensions étudiées. À la lumière des modifications environnementales et organisationnelles que subit LaSer, nous nous attacherons dès lors à clarifier le rôle des représentations dans le changement stratégique à travers une analyse transversale. Nous allons ainsi déconstruire notre modèle conceptuel pour concentrer nos réflexions autour des liens entre les variables principales : le lien entre déterminants et représentations managériales et le lien entre représentations et changements stratégiques. Ce focus sur un segment du modèle conceptuel nous permet de dégager plusieurs résultats synthétisés ci-après.

2.1.1. Le rôle des représentations du lien marketing marketing-stratégie dans le changement stratégique

Une revue de la littérature sur le changement stratégique souligne que les transformations qui peuvent affecter l'entreprise sont de deux ordres : les changements relatifs au contenu et les changements relatifs aux processus stratégiques (Ginsberg, 1988). Les changements de contenu se matérialisent à travers les décisions de remaniement du positionnement des produits sur les marchés. Les changements de processus stratégiques englobent les transformations dans la culture organisationnelle, dans les systèmes de management et dans la structure de l'entreprise. Selon Snow et Hambrick (1980), le changement stratégique saisit à des degrés différents les deux perspectives. Toutefois le degré de changement stratégique, c'est-à-dire le degré de variation simultanée des deux éléments, peut être plus ou moins prononcé (Gioia et Thomas, 1996). Un degré de variation important est la preuve d'une rupture ou d'une discontinuité dans la vie organisationnelle. Par complémentarité on peut observer des changements mineurs qui se font de façon incrémentale dans le but d'ajuster la stratégie

à un moment précis. Rajagopalan et Spreitzer (1997) caractérisent le premier type de changement comme « transformationnel » et le second comme étant « évolutionnaire ».

Au sein de LaSer, nous avons pu rendre compte de trois grandes ruptures qui se sont traduites par des changements dans le positionnement stratégique, mais aussi par des changements d'organisation et de structure managériale. Dans les périodes intermédiaires l'entreprise s'est ajustée à la nouvelle donne par une suite de mesures correctives mineures, plutôt relatives aux processus managériaux et organisationnels qu'au contenu stratégique.

Pour clarifier le rôle des représentations dans le changement d'orientation stratégique, nous pouvons se référer aux propos de Weick (1979) qui estime que les représentations managériales sont les prismes à travers lesquels les managers interprètent et répondent à l'information provenant de l'environnement. Lorsque les managers souhaitent changer l'orientation stratégique de la firme, ils doivent d'abord changer les représentations préexistantes et prendre en considération les nouvelles données environnementales.

Selon Rajagopalan et Spreitzer (1997) le rôle de médiateur des représentations managériales est souvent ignoré lorsqu'il est question de clarifier les liens entre environnement, organisation et changement stratégique. D'après eux la perspective cognitive est fondamentale pour comprendre les mécanismes qui déclenchent les changements dans une organisation. L'étude des représentations est la clé de lecture et d'interprétation du changement stratégique. Les représentations sous-jacentes ne sont pas transformées lorsque ce changement est incrémental. En revanche dès lors qu'on observe une mutation profonde dans les représentations, on est en mesure d'affirmer que l'organisation est en train de subir une rupture dans son cycle de vie.

Nos observations vont dans le sens d'une confirmation de ce rôle médiateur et en même temps annonciateur des changements que peuvent jouer les représentations. Elles subissent une transformation profonde à chaque fois qu'il est nécessaire de synchroniser les actions stratégiques avec des nouvelles exigences de l'environnement.

L'étude des représentations managériales a donc pour vocation d'appréhender les changements stratégiques et de comprendre les mécanismes générateurs de ces changements.

2.1.2. La notion d'apprentissage : clé d'intégration entre environnement, organisation et transformation des représentations

Après la clarification du concept de changement stratégique, nous allons enrichir notre cadre théorique par une deuxième notion qui émerge de l'analyse du terrain à savoir l'apprentissage organisationnel. L'un des principaux tenants de la perspective cognitive de l'apprentissage, Jean Piaget (1967) estime qu'apprendre implique une transformation des représentations mentales de l'individu. Selon Piaget (1967) le concept d'apprentissage est inhérent à celui d'adaptation. L'auteur défend l'idée que l'individu apprend et par conséquent transforme ses représentations mentales, parce qu'il a besoin de s'adapter au contexte organisationnel et environnemental dans lequel il évolue.

L'apprentissage peut être aussi appréhendé dans le cadre plus large de l'organisation. L'apprentissage organisationnel est une notion plus complexe à cerner, car il correspond aux processus collectifs d'acquisition de connaissance dans une organisation. Nous avons retenu parmi la multitude de définitions de l'apprentissage organisationnel celle de Leroy (1998), car elle englobe l'ensemble des dimensions qui ont structuré notre analyse. L'auteur définit l'apprentissage organisationnel comme : « [...] *un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissance organisationnelle ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation* ». L'étude sur le terrain est révélatrice de deux contextes dans lesquels on observe l'émergence de l'apprentissage au sein de LaSer.

Dans un contexte plus restrictif, nous observons l'émergence progressive d'un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences (Koenig, 1994) au sein

de la direction du marketing stratégique. L'élargissement des compétences de cette composante de l'organisation est intimement lié à son statut contesté, qui induit la nécessité de s'adapter autant aux fluctuations environnementales qu'aux incertitudes organisationnelles. Dans la mesure où les membres de ce département sont en constante interaction avec l'environnement, leur rôle de sentinelle se traduit par une adaptation plus rapide de leurs représentations aux évolutions des habitudes des consommateurs ou aux turbulences technologiques. Parallèlement ils s'adaptent en apportant des nouvelles connaissances non existantes dans l'organisation pour assurer leur place au sein de l'organisation. La multiplication des activités au cours du temps témoigne de l'acquisition d'un savoir-faire essentiel à la survie de l'équipe.

Aux côtés de cette première vision étroite de l'apprentissage, nous pouvons souligner l'accomplissement d'un effort de construction et de dissémination des connaissances au niveau plus global de l'entreprise. Progressivement LaSer déploie une batterie d'outils qui participent au développement et à l'émergence d'une organisation apprenante (Fillol, 2006). D'après Machat (2003) l'entreprise apprenante peut être définie comme « *un système d'apprentissage* » qui combine trois dimensions indispensables : une structure, des processus formalisés et une culture orientée vers l'acquisition et la dissémination des connaissances.

Notre analyse a fait émerger successivement ces trois dimensions clés au sein de LaSer. En ce qui concerne la structure, la division en BU pilotées par une unité centrale s'est faite notamment dans le but de créer un organe chargé de concentrer et de diffuser l'information. Par ailleurs la création de « l'Échangeur » atteste aussi de cette logique d'adaptation de la structure au souhait de développer la capacité et l'efficacité de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise.

Il en est de même des processus. Un ensemble de programmes de développement et de pilotage des connaissances a été mis en place au cours des années. La veille, « l'Access Panel », l'utilisation des NTIC ont permis d'apporter une certaine formalisation de ces processus.

Enfin la dimension liée à la culture et aux valeurs est plus implicite. Elle est perceptible d'abord à travers la propension à apprendre grandissante exprimée par les acteurs. Ensuite, la multiplication des composantes environnementales perçues comme importantes à suivre au cours du temps témoigne de l'élargissement du spectre d'attention des acteurs. En effet, notre étude terrain a été révélatrice du fait que dans un environnement fortement influencé par la législation, les acteurs ne prêtent pas autant d'attention à ses caractéristiques d'incertitude et de turbulence, mais davantage aux leviers de création de valeur. Ainsi nous observons que le spectre d'éléments surveillés au cours du temps s'élargit en englobant *in fine* les produits, les clients, les partenaires et les concurrents.

Nous déduisons des développements précédents une explication possible des transformations des représentations du lien marketing - stratégie. L'étude de ces représentations est indissociable d'une réflexion sur le rôle de l'apprentissage organisationnel pour l'accomplissement de l'orientation vers le marché préconisé dans la littérature (Slater et Narver, 1995). En particulier nous avons constaté que le rôle de la fonction marketing était essentiel pour la construction d'une organisation apprenante. Conformément aux préceptes de Slater et Narver (1995), nous avons pu apprécier le rôle clé que peut exercer la fonction marketing dans la dissémination de la connaissance. Il est visible à la fois par sa position à l'interface entre l'environnement et l'entreprise, qui lui confère un rôle de relais des informations, en interne et en externe, mais aussi par sa nature de sentinelle qui lui donne l'opportunité d'agir de façon proactive.

2.1.3. La culture d'entreprise et le concept de performance : la primauté de la performance financière

Un troisième résultat par lequel nous pouvons enrichir notre cadre conceptuel est la relation entre les représentations du lien marketing-stratégie et la valeur accordée aux différents pans de la performance.

Lorsqu'on s'intéresse à la notion de performance dans le cadre de l'étude des apports du marketing à la stratégie il est nécessaire de différencier deux perspectives (Zahay et Griffin, 2010). Dans une approche marketing la performance peut être mesurée à travers des variables relatives à la valeur créée pour le consommateur comme la valeur à vie du consommateur, le taux de rétention ou de fidélisation, le capital marque ou le retour sur investissement en marketing. La perspective traditionnelle et plus large de mesure de la performance repose sur des indicateurs perçus comme étant plus objectifs et relatifs à la performance financière ou à la performance commerciale.

La première perspective qui s'interroge sur les apports du marketing à la performance, se distingue par le fait d'être la plus délicate à aborder à travers la stratégie d'observation participante. Au-delà des quelques éléments objectifs sur lesquels elle repose, il est très difficile d'apporter une mesure précise de la valeur créée par les services marketing. Pour être approfondie elle requiert le développement d'un instrument de mesure spécifique indiquant à la fois l'efficacité des actions marketing en termes de réalisation des objectifs fixés et leur efficacité relative à la capacité à utiliser les ressources lors de la réalisation de ces objectifs. À ce sujet nous pouvons nous rattacher aux propos de Gao (2010) qui pense que la fonction marketing n'a pas su préserver sa place stratégique au sein de l'entreprise notamment parce qu'elle n'a pas trouvé les moyens pour justifier les budgets qui lui sont octroyés. De façon complémentaire Lambin et Caceres (2006) soulignent que les directions générales et les investisseurs attendent de cette fonction une mesure plus fine de l'impact économique et financier des dépenses en marketing.

En s'appuyant sur le cas LaSer, nous pouvons apporter quelques remarques à ce sujet. Lors de l'évaluation de la performance globale du groupe une attention particulière est portée à la contribution de chaque BU dans le résultat. Parallèlement on apprécie la progression de chaque activité au sein d'une BU pour décider de son développement futur. En revanche la contribution spécifique des activités marketing au sein des BU reste difficilement mesurable et plus encore celle du département marketing stratégique. Les acteurs évoquent la dilution du marketing conjuguée à leur incapacité à

justifier la position centrale et les budgets qui leur sont accordés. Nos résultats confirment l'embarras général provoqué par la question portant sur la mesure des apports du marketing. Ce sentiment est renforcé par le fait que la valorisation de la performance financière est fortement ancrée dans la culture de l'entreprise.

En dépit d'une transformation des représentations qui aboutit à l'émergence d'une orientation mixte vers les clients et vers les partenaires, la performance financière demeure le critère de résultat le plus valorisant. La mise en œuvre concrète de l'orientation vers ces deux cibles ne se traduit pas par un déploiement d'instruments spécifiques destinés à mesurer leur satisfaction. L'efficacité des différentes fonctions en la matière est aussi écartée des réflexions managériales. Ce résultat est concordant aux conclusions de Day et Nedungadi (1994) qui étudient les représentations managériales de l'avantage compétitif. Ils aboutissent au constat que les différentes représentations ne se traduisent pas forcément par des critères de performance différents. Nous pouvons en conséquence justifier cette primauté évidente de la performance financière au sein de LaSer par sa culture tournée dès sa création vers la notion de rentabilité financière. Même si la rentabilité financière a en soubassement une grande efficacité des équipes commerciales, la notion de « résultat » prime pour l'ensemble des salariés. La surveillance accordée à la performance financière conduit à l'opposition entre la vision financière et la vision marketing de l'entreprise.

Nos résultats confirment le fait qu'en dépit d'une transformation des représentations du lien marketing – stratégie ayant pour conséquence l'adoption d'une orientation globale vers le marché, l'indicateur clé de la performance reste celui de rentabilité financière, fortement ancré dans la culture d'entreprise.

2.2. La concrétisation du lien marketing - stratégie: le choix de l'approche organisationnelle

D'un point de vue cognitif le succès des efforts de changement d'orientation stratégique dépend du degré d'adéquation de la structure organisationnelle avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise (Gioia *et al.*, 1997). Cette réussite est conditionnelle à la capacité des parties prenantes au sein de la firme de comprendre et de conceptualiser la nouvelle structure organisationnelle. Pour cela les dirigeants de l'entreprise apparaissent comme les acteurs clés sur lesquels repose la lourde responsabilité de trouver des moyens d'encourager l'adoption des nouvelles configurations organisationnelles (Smircich, 1983). Ce dernier paragraphe sera consacré à l'examen de l'hypothèse d'intégration organisationnelle du marketing à la stratégie d'entreprise.

2.2.1. La création d'une direction dédiée au marketing stratégique est-elle une réponse souhaitable ?

La création de la direction du marketing stratégique chez LaSer répond au souhait de diriger l'entreprise vers une prise en considération des clients au sens large. Elle intervient dans un contexte de mutation des représentations du lien marketing-stratégie avec pour objet une valorisation organisationnelle du marketing au sein de l'entreprise. Le choix de scinder les deux pans du marketing – opérationnel et stratégique, est en cohérence avec le désir de renforcer son rôle au sein de l'entreprise. Cette dualité dans l'organisation du marketing nous a conduit à observer la matérialisation du marketing stratégique au niveau *corporate* et celle du marketing management au niveau des BU. Outre le niveau hiérarchique, trois facteurs clés permettent de les différencier.

Le premier facteur est l'impact temporel des décisions (Greenley, 1993). L'exercice d'observation participante a révélé que lorsqu'est abordée la définition du périmètre des activités marketing opérationnelles et des activités marketing stratégiques, le premier

critère de distinction est leur impact temporel. Les activités opérationnelles sont considérées comme ayant une portée exclusivement à court terme, alors que les questions stratégiques sont systématiquement orientées vers des problématiques de long terme. Le rôle du marketing dans chaque *BU* est considéré majoritairement par les cadres comme ayant une portée opérationnelle. Par complémentarité le marketing stratégique comporte une optique de prospection, de réflexion et d'analyse des marchés. À court terme ces priorités sont généralement d'ordre financier. Toutes les actions des équipes marketing, finance ou administration sont tournées vers une gestion optimale du couple marges / coûts et une optimisation de la rentabilité. À long terme les prérogatives sont relatives à l'innovation et à la connaissance des marchés.

Le second facteur sous-jacent permettant de distinguer les deux niveaux d'apports du marketing à la stratégie a trait à l'orientation des décisions et des pratiques managériales. Les activités des équipes du marketing stratégique sont tournées vers l'environnement. Les cadres surveillent les tendances sur les marchés et observent les comportements des consommateurs ainsi que ceux des concurrents, pour relayer ensuite les informations recueillies auprès des parties prenantes internes. Leurs interlocuteurs au sein de l'entreprise sont les cadres opérationnels, mais aussi les cadres dirigeants. La direction PCMC joue le rôle d'une plateforme d'échange par laquelle transite l'information externe et interne, de même que l'information qui provient des équipes dirigeantes et des équipes opérationnelles. Mais lorsqu'on s'interroge sur le pouvoir décisionnel des cadres, il s'avère qu'appartenir aux équipes « marketing stratégique » revient à endosser le rôle d'une instance de conseil en marketing. Le pouvoir de décision est réservé à la direction générale et au comité de direction de chaque *BU* sur toutes les problématiques jugées stratégiques. À la différence de la Direction Marketing Stratégique à laquelle est conféré un pouvoir consultatif et d'accompagnement, on constate que les équipes marketing au sein de chaque *BU* sont dotées d'un pouvoir décisionnel étendu, relatif aux stratégies de positionnement, de définition de l'offre et du développement commercial. Orientées exclusivement vers le marché, ces équipes ont pour objectif de porter des projets qui génèrent une rentabilité à court terme pour

l'entreprise.

Enfin la séparation des deux pans du marketing est intervenue dans un contexte de scission des trois métiers de LaSer en trois *business units* indépendantes. La création d'une entité du marketing stratégique vise une meilleure définition des facteurs clés de succès stratégiques de l'entreprise. L'objectif de l'entité est de développer des instruments de veille et d'analyse pour mieux cerner les forces et les faiblesses de LaSer face aux opportunités offertes par le marché. Par ailleurs cette entité développe progressivement ce que Lambin et Caceras (2006) appellent le marketing stratégique proactif. Par complémentarité au marketing stratégique de réponse, qui vise à satisfaire les attentes des clients, le marketing stratégique proactif stimule la performance de l'entreprise à travers les innovations technologiques, même si elles reposent sur des besoins non articulés par les clients. L'innovation, la technologie et une stratégie de croissance fondée sur les partenariats, constituent un socle solide sur lequel l'entreprise est supposée bâtir son avantage concurrentiel stratégique. En parallèle les équipes marketing au sein des BU ont pour objectif de positionner l'offre de façon à assurer le succès commercial et financier de l'entreprise.

L'architecture des activités marketing au sein de LaSer apparaît comme étant un sujet particulièrement sensible. Tout d'abord parce qu'il invoque la question des allocations financières accordées. Ensuite parce que la centralisation, la formalisation et la spécialisation des tâches au sein du département marketing influence la performance de l'équipe, mais aussi la performance globale de l'entreprise (Olson, Slater et Hult, 2005).

Dans les travaux de Walker et Ruekert (1987) et Vorhies et Morgan (2003) nous trouvons un appui à l'idée qu'organiser les activités marketing en correspondance avec l'orientation stratégique de l'entreprise est essentiel pour stimuler la performance sur les marchés. Ils confirment plus spécifiquement que l'architecture de la fonction marketing est dépendante des objectifs de performance poursuivis. Des profils types différents d'organisation des équipes marketing correspondent aux deux pans de la performance : efficacité et efficience. Selon Vorhies et Morgan (2003) les arbitrages entre efficacité et

efficience sont très fréquents, dans la mesure où les deux pans de la performance peuvent être corrélés de façon négative. Les auteurs suggèrent ainsi de repartir d'une définition claire du métier, de l'orientation stratégique de l'entreprise et de ses objectifs de performance, pour dessiner la structure des activités marketing.

Notre recherche a montré qu'au contraire la décentralisation de ces activités chez LaSer s'est faite de façon hâtive. Par conséquent même si les frontières avec le marketing management et notamment avec les stratégies marketing matérialisées dans les BU ont été clairement définies d'un point de vue organisationnel, l'ignorance des prérequis nécessaires à la réussite et la pérennisation de cette équipe ont précipité sa dissolution.

2.2.2. La capacité des parties prenantes à conceptualiser la nouvelle structure

Dans la synthèse des résultats il nous est apparu nécessaire de dresser un parallèle entre les représentations du lien marketing – stratégie et l'organisation globale de l'entreprise. À titre de rappel, la scission en *business units* intervient dans la mouvance d'une transformation des représentations. D'un marketing orienté produit, LaSer se recentre sur la problématique de la création de valeur pour le client. Toutefois les trois *business units* créées : Finance, Loyalty et International, correspondent toujours à une logique ayant en soubassement les couples produits/marché de l'entreprise. Cette division des activités du groupe n'est donc pas cohérente avec la volonté d'engagement dans une démarche stratégique orientée vers les clients.

Parallèlement le passage d'une structure par fonction à une organisation divisionnelle fait naître chez les acteurs un sentiment de négation qui se traduit par des résistances aux changements manifestes ou tacites. Le caractère familial de la société conjugué à une forte culture de réseau renforce ces résistances. Selon Vas (2005) le phénomène de résistance aux changements est une des causes principales des échecs des initiatives de changement de la structure organisationnelle et de la stratégie. Il insiste sur l'idée que dans la majorité des cas cette résistance provient des échelons inférieurs de

l'organisation. A la différence des hauts cadres, les managers opérationnels sont plus attachés aux anciennes normes en vigueur et sont souvent écartés des processus de transformation. Ainsi leurs représentations mettent plus de temps à s'adapter dans la mesure où ils le perçoivent comme une menace à leur statut dans l'organisation. Les résistances du top management dans la conduite du changement sont plus tacites, mais elles ont une portée plus grande. Elles freinent la mise en place des nouvelles stratégies en ayant une influence plus durable que celles des managers opérationnels.

L'incohérence entre l'orientation stratégique de l'entreprise et sa structure, conjuguée à la résistance face aux changements précipitent l'éclatement de l'organisation. En dépit d'une capacité à engendrer des résultats satisfaisants, les tensions et les difficultés de communication des équipes *corporate* et des équipes opérationnelles, remet en cause tant l'existence de l'entité centrale de pilotage, que la division en trois BU autonomes.

La structure de LaSer ainsi composée est préservée jusqu'en 2008, où les bouleversements liés à la crise des *subprimes* rendent pressante une redéfinition de l'architecture organisationnelle, axée autour de la nouvelle orientation globale - vers les clients et vers les partenaires. La restructuration se fait en accord avec cette problématique en séparant de façon manifeste les produits et services destinés aux clients finaux et ceux destinés aux partenaires de LaSer.

La cohérence entre les représentations du lien marketing – stratégie et l'organisation globale de l'entreprise constitue une première piste de réflexion qui pourrait enrichir nos conceptualisations. Par ailleurs la notion de résistance aux changements peut être mobilisée pour clarifier les causes d'éclatement de l'organisation, mais aussi les freins à la pérennité du département du marketing stratégique.

2.2.3. Le rôle des dirigeants

Dans ce dernier paragraphe nous allons nous interroger sur le rôle des dirigeants dans le processus de transformation des représentations et dans le cheminement vers l'orientation-marché. Pour nous argumenter nous allons rappeler les propos introductifs de Laroche et Nioche (1994), qui estiment que : « *L'une des clefs du processus stratégique, peut-être la seule, réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes.* » On peut se demander dès lors quel est le rôle des dirigeants et plus particulièrement ceux du marketing stratégique, dans la matérialisation du lien entre marketing et stratégie ? Dans quelle mesure les dirigeants vont-ils influencer les contributions du marketing à la stratégie générale ?

Plusieurs travaux récents ont démontré que les caractéristiques de l'équipe dirigeante peuvent influencer de façon déterminante la place octroyée au marketing dans les décisions stratégiques. En examinant l'influence du marketing au sein de l'entreprise, Homburg, Workman et Krohmer (1999) arrivent à la conclusion qu'au sein des entreprises dont le dirigeant a un *background* en marketing, l'influence de cette fonction est plus importante. Nath et Mahajan (2008) attestent d'un déclin du pouvoir des directeurs marketing, au profit des directeurs financiers ou des responsables comptables. Enfin Hyde, Landry et Tipping (2004) font état d'une très grande précarité des directeurs marketing au sein des sociétés américaines. Une étude dans 18 secteurs de l'industrie et des services révèle que la longévité moyenne pour un poste de directeur marketing est de 23 mois contre presque le double pour d'autres fonctions. Les auteurs précisent par ailleurs que très souvent le directeur du marketing est écarté des comités de direction, dans lesquels avec le PDG et le DG, les directeurs financiers et des ressources humaines ont une place de premier plan.

Notre recherche a confirmé ce rôle controversé du directeur du marketing stratégique. En dépit d'une prise de participation dans le comité de direction, les deux responsables successifs de ce pôle n'arrivent pas à endosser le rôle de porte-parole des valeurs et des compétences maîtrisées pas les cadres. Les observations et les entretiens

sur le terrain nous ont conduits vers la formulation de deux constats relatifs à l'incapacité des dirigeants du marketing stratégique à pérenniser ce département.

D'abord l'expérience opérationnelle et le fort attachement aux valeurs du « terrain » ont pour conséquence une perception biaisée et opaque de la nature du marketing stratégique. Les tensions manifestes entre vision stratégique et vision opérationnelle, aboutissent à une survalor accordée au marketing opérationnel, dont les enjeux et les résultats sont mieux perceptibles. Ces biais cognitifs (Laroche et Nioche, 1994) conduisent les cadres du marketing stratégique à refuser d'être cantonnés à un pôle stratégique et d'être différenciés des opérationnels.

Le second constat est celui d'une défaillance dans les échanges d'information. Le responsable du marketing stratégique est supposé être un relais d'information fusse-t-elle descendante ou ascendante. Sa participation au comité de direction lui permet d'avoir un regard direct sur les décisions stratégiques. Toutefois très peu d'informations précieuses pour les acteurs du pôle traversent ce filtre. Il en est de même des informations ascendantes. Le directeur du marketing stratégique valorise peu le travail effectué par ses équipes. Par ce manque de support hiérarchique l'existence du pôle est remise en cause.

La réussite de cette démarche de transformation des représentations par le support d'une direction du marketing stratégique est ainsi conditionnelle à plusieurs facteurs. Parmi ces facteurs l'encadrement joue un rôle essentiel en tant que promoteur de l'identité et de la valeur créée par le pôle marketing stratégique.

Conclusion

Cette dernière section est l'occasion pour nous de proposer quelques éléments d'enrichissement du cadre conceptuel initial. Ces concepts émergents du terrain constituent autant de pistes de réflexion pour un futur approfondissement du sujet.

L'étude des représentations managériales du lien marketing-stratégie nous a permis de dégager le concept de changement stratégique. Cette notion est apparue comme étant la résultante d'une profonde transformation des représentations managériales. Cette première perspective qui constitue l'aboutissement des processus de transformation des représentations, ne peut être dissociée de celle qui les engendre. Sur ce point nous avons pu faire émerger la notion d'apprentissage organisationnel. Notre étude empirique a révélé qu'une des explications possibles de la transformation des représentations était l'apprentissage organisationnel. Une troisième conclusion concerne le concept de performance. Nous avons constaté que naturellement les acteurs ont tendance à accorder une survalue à la performance financière du fait de son caractère objectif. La difficulté à quantifier l'efficacité et l'efficience des équipes marketing est à l'origine d'une opposition entre deux visions de l'entreprise distinctes : la vision marketing et la vision financière.

La dernière partie de cette section s'articulait autour de l'interrogation fondamentale de savoir si la création d'une direction du marketing stratégique est une condition suffisante pour intégrer la fonction marketing aux objectifs stratégiques. Il est apparu que le succès de l'organisation des activités marketing est dépendant de plusieurs facteurs. En premier lieu, il est nécessaire de délimiter clairement les périmètres d'activité et les tâches de chaque acteur au sein des équipes marketing. Parallèlement il faut que la structure des activités marketing soit bien adaptée à l'orientation stratégique de l'entreprise. Enfin il est apparu que le dirigeant des équipes marketing joue un rôle essentiel dans l'accomplissement stratégique de cette fonction.

CONCLUSION CHAPITRE 3

Ce dernier chapitre était animé par deux ambitions. D'abord nous voulions confronter nos questions de recherche aux construits théoriques et aux résultats empiriques. La première question de recherche portait sur les déterminants des représentations managériales du lien marketing-stratégie. Nous avons pu révéler l'existence de trois facteurs déterminants : l'environnement, l'organisation et les caractéristiques individuelles, en confirmant et en approfondissant les enseignements tirés de la littérature. La deuxième question de recherche était articulée autour de la nature des représentations et leur capacité d'évolution. Nous avons pu constater que la stratégie de l'entreprise est majoritairement perçue dans une approche interfonctionnelle. Parallèlement les représentations du lien entre marketing et stratégie se caractérisent par leur orientation principalement vers le produit, les clients ou le marché. Notre dernière question de recherche avait trait aux conséquences de l'évolution des représentations. Ces conséquences sont multiples. Elles concernent autant la structure, la stratégie et la performance de l'entreprise que les aspects d'interaction individuelle ou collective.

Nous avons terminé ce chapitre par une lecture transversale des résultats. Elle était fructueuse à de multiples égards. Nous avons extrait de nos observations sur le terrain les notions de changement stratégique et d'apprentissage qui n'apparaissent pas de façon récurrente dans la littérature. Par ailleurs nous avons pu constater la propension des individus à accorder une valeur supérieure aux aspects objectifs de la performance. Enfin nous avons terminé par le constat que le succès de la création d'une direction marketing stratégique était conditionnelle à plusieurs facteurs. L'instrumentalisation du lien marketing-stratégie à travers un département organisationnel, doit s'accompagner une définition précise du périmètre et des outils qui facilitent la circulation de l'information. Elle doit être portée par un dirigeant convaincu de ses atouts, sans qu'il écarte son ambition et ses possibilités, de la valorisation et la de promotion du rôle de son équipe dans l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Cette recherche doctorale avait pour objectif de clarifier les apports de la fonction marketing à la stratégie générale de l'entreprise. Nous avons une double ambition. Il s'agissait d'abord de comprendre comment le lien entre les deux fonctions – marketing et stratégie, se réalise-t-il dans un contexte spécifique d'une entreprise ayant créé une direction du marketing stratégique. Ensuite nous avons dû faire le choix d'une approche peu utilisée en marketing – l'approche cognitive des organisations, pour comprendre les mécanismes sous-jacents à l'émergence et à la transformation des représentations du lien marketing-stratégie.

La problématique de cette recherche s'est progressivement dessinée par la conjonction d'un constat empirique et d'un constat issu de la lecture théorique. Notre observation du terrain nous a amené à discerner la création d'un certain nombre de directions du marketing stratégique dans les entreprises françaises. Nous nous sommes légitimement posés la question de savoir dans quelle mesure ces entités correspondaient-elles au souhait des sociétés d'intégrer marketing et stratégie. De façon concomitante l'étude d'une sélection non exhaustive de textes traitant du lien entre marketing et stratégie nous a permis de constater la nature théorique de ce questionnement. En effet très peu d'études empiriques portent sur le sujet. Par conséquent nous avons privilégié une démarche qualitative, qui nous a semblé la mieux adaptée à l'étude de phénomènes de faible visibilité, ayant reçu peu de support empirique.

Notre positionnement au confluent du marketing, de la stratégie et de l'approche cognitive des organisations est source de contributions théoriques, méthodologiques et managériales, mais il n'est pas exempt de certaines limites.

Contributions théoriques et méthodologiques

La recherche que nous avons menée est à l'origine d'un certain nombre d'enseignements théoriques. En nous fondant sur la théorie du lien marketing-stratégie

et sur les apports des sciences cognitives, nous avons proposé un cadre théorique intégratif basé sur la notion de représentation. L'interface « marketing-stratégie » a été analysée sous un angle inédit, qui a permis d'ébaucher une vision originale de notre objet de recherche. Nous avons construit une grille de lecture du lien marketing - stratégie qui comprend à la fois trois types de variables.

Les représentations du lien marketing-stratégie sont apparues comme des structures complexes et mouvantes. Si nous nous arrêtons sur la nature complexe des représentations, nous constatons que la stratégie est perçue dans une approche interfonctionnelle. Le marketing y joue un rôle plus ou moins important, caractérisé par une orientation dominante vers le produit, le client ou le marché. Quant au caractère mouvant des représentations, nous l'avons cerné en élargissant les limites temporelles de l'analyse. A chaque transformation majeure du contexte les représentations du lien marketing-stratégie ont été profondément bouleversées.

Le deuxième type de variables prises en considération englobe les variables liées au contexte. Nous les avons catégorisées en variables relatives à l'environnement, à l'organisation ou aux individus. En ce qui concerne l'environnement, les transformations des représentations sont déterminées conjointement par les caractéristiques générales et sectorielles, mais aussi par les échanges avec les acteurs externes. Sur le plan organisationnel, autant les spécificités de la structure générale que celles de la fonction marketing, influencent les représentations. Les variables individuelles se traduisent dans notre étude par la personnalité des dirigeants, l'expérience fonctionnelle des cadres et le degré d'opposition des visions marketing / finance ou opérationnelle / stratégique.

Enfin, un troisième groupe englobe les variables relatives aux implications des représentations. Ces implications sont multiples, mais nous avons essayé de les catégoriser pour en faciliter la lecture et l'interprétation. En premier lieu les mutations des représentations se traduisent par des actions concrètes, visant à synchroniser les stratégies et les structures organisationnelles avec la nouvelle représentation en vigueur. En deuxième lieu nous avons démontré que les interactions entre le département marketing et les autres entités fonctionnelles subissent des tensions à chaque

transformation des représentations du lien marketing-stratégie. En troisième lieu nous avons examiné les effets de la mutation des représentations sur la performance. Nous avons distingué deux perspectives de mesure de la performance – subjective et objective. Dans chacune des trois périodes étudiées, l'incapacité de la fonction marketing stratégique à apporter des preuves objectives de sa performance, conduit à sa remise en cause.

L'ensemble de ces construits ont émergé par la confrontation du cadre conceptuel initial et de notre étude empirique. Le premier apport de cette recherche réside dans la proposition d'un cadre théorique, qui intègre à la fois des variables d'ordre perceptuel et des variables purement objectives. Nous avons démontré que le lien marketing-stratégie peut être envisagé à travers la notion de représentation. La grille de lecture que nous avons articulée propose plusieurs niveaux de compréhension et peut être reproduite dans d'autres contextes organisationnels. Au lieu d'opposer ces corpus théoriques, nous avons fait le choix d'explorer leurs points de rencontre.

Un autre enrichissement théorique émerge de la lecture transversale de nos résultats. Plusieurs concepts qui n'apparaisaient pas dans la grille d'analyse de départ sont venus renforcer le cadre théorique. Nous avons illustré l'importance des représentations managériales en tant que mécanisme générateur du changement stratégique. Parallèlement, notre étude terrain nous a permis d'apprécier l'intérêt de mobiliser la notion d'apprentissage organisationnel. Nous avons pu conclure que le rôle de la fonction marketing était essentiel pour la construction d'une organisation apprenante.

Enfin, nous proposons une modélisation intégrative des deux niveaux d'apports stratégiques du marketing – le marketing stratégique et la stratégie marketing. Même si d'un point de vue conceptuel ces deux stratégies n'ont pas été évoquées simultanément dans un même fragment de discours, nous avons pu constater que ces concepts théoriques sont bien reflétés par les deux niveaux d'activités stratégiques du marketing. Le rôle stratégique du marketing au niveau corporatif est d'être une plateforme d'information et de conseil. Par complémentarité, les responsables marketing au sein de

chaque DAS, décident de la manière optimale dont il faut positionner l'offre sur les marchés. Les caractéristiques discriminantes théoriques que nous avons mises en avant semblent correspondre à ces deux niveaux stratégiques des activités marketing.

D'un point de vue méthodologique notre démarche est aussi source de contributions. Le recours à une méthode impliquant une longue période d'observation participante constitue un avantage, principalement par sa capacité à engendrer une représentation longitudinale des processus d'intégration du marketing à la stratégie. Cette méthode est par ailleurs peu adoptée dans les travaux en marketing et cette recherche affirme sa pertinence. Nous pouvons insister aussi sur la richesse des données que nous avons pu recueillir en tant que salarié de l'entreprise. Des entretiens ponctuels n'auraient pas permis d'obtenir la confiance et la franchise des acteurs.

Durant l'étape d'opérationnalisation de la méthodologie nous avons profité de la complémentarité entre l'analyse de contenu transversale et le codage à l'aide du logiciel NVivo. Cette procédure a été menée de façon rigoureuse pour faciliter les rapprochements des résultats pour les différentes périodes étudiées. L'utilisation de ce type de programme informatique en sus de l'analyse manuelle des données, est assez fréquente dans les travaux qualitatifs et ne comporte pas d'originalité en elle-même. C'est plutôt le champ d'application qui est nouveau – l'analyse d'un cas unique dans une approche longitudinale.

Nos résultats ont été restitués à travers quatre stratégies d'analyse des données processuelles : la narration, le découpage chronologique, l'analyse graphique et la synthèse. Ce dispositif de restitution, emprunté aux approches cognitives et perceptuelles de l'organisation, nous permet de reprendre la même logique pour chaque période analysée. Il facilite la lecture croisée des résultats à la lumière des questions de recherche.

Les contributions pour la pratique

Une meilleure compréhension du rôle que le marketing peut jouer au sein de la stratégie mène nécessairement à une opérationnalisation réussie. Notre travail vise non

seulement à proposer des pistes de réflexion aux managers, mais aussi des outils de diagnostic et de pilotage.

D'un point de vue managérial la réflexion sur les rapports entre marketing et stratégie appelle certaines interrogations. La fonction marketing est-elle un centre de coût ou un centre de création de valeur pour l'entreprise ? Comment apporter des mesures objectives de la création de valeur ? Est-ce que l'organisation des activités marketing correspond à l'orientation stratégique de l'entreprise ? Dans une approche interfonctionnelle, comment peut-on faire partager et défendre les valeurs du marketing ? Ces questions soulèvent des problématiques prégnantes pour les cadres de la fonction compte tenu d'un contexte incertain. Les réflexions organisationnelles sont habituellement occultées dans les entreprises, plus préoccupées par des enjeux immédiats. Elles sont néanmoins nécessaires à la pérennisation de la société, de ses constituantes et de ses marchés.

Notre recherche a successivement mis en relief l'existence de trois types de représentations du lien marketing-stratégie, les facteurs qui influencent leur transformation et leurs conséquences. Cette grille de lecture constitue aussi un outil de diagnostic. Sa vocation est de permettre à l'entreprise de faire un état des lieux des représentations du lien marketing-stratégie pour en évaluer la cohérence avec le contexte et avec son organisation. Le prisme des représentations permet aux acteurs de considérer autrement leurs décisions stratégiques et leurs actions. L'aboutissement de cette démarche consiste à rendre plus visibles les biais décisionnels et les dysfonctionnements des interactions entre différentes fonctions.

L'optique de pilotage est mise en perspective à travers l'analyse du cas particulier d'une entreprise ayant créé une direction du marketing stratégique. Nous avons précisé que quelques grands groupes français ont mis en place ce type de structures, notamment dans une optique de création de synergies entre marketing et stratégie. L'intérêt d'analyser de façon longitudinale leur positionnement réside dans la possibilité de générer des solutions de pilotage de ces structures. Concrètement, le périmètre d'activité et les tâches de chaque acteur de la fonction marketing doivent être suffisamment

formalisés pour éviter les tensions internes. De façon corollaire les efforts de formalisation doivent nécessairement s'accompagner par des échanges d'information plus dynamiques. Une des figures centrales dans la dissémination de l'information et dans la promotion de l'équipe marketing est le dirigeant de la fonction. La réussite de l'entité marketing stratégique est conditionnelle à sa capacité de valoriser le collectif qu'il gère.

Les limites de la recherche

Cette recherche doctorale comporte plusieurs limites qu'il convient de prendre en considération. Les souligner revient à explorer autant de pistes d'amélioration et de recherche future sur ce sujet.

La limite principale de cette recherche est le recours à un seul cas d'analyse. Cette démarche limite fortement la généralisabilité des résultats. Toutefois nous avons choisi de façon délibérée de mener notre observation dans une seule organisation possédant la spécificité d'avoir une direction du marketing stratégique. Une autre faiblesse méthodologique est celle d'avoir mené l'analyse en confondant tous les niveaux hiérarchiques. En dehors de la distinction organisationnelle établie dans l'entreprise entre cadres corporate et acteurs des équipes opérationnelles, nous n'avons pas pu appréhender de façon précise les représentations en fonction du niveau hiérarchique des acteurs. Une méthodologie comportant un nombre très élevé d'entretiens nous aurait probablement permis de déceler des facteurs de différenciation. Nous pouvons cependant considérer que le principe de saturation a en partie atténué cette faiblesse.

Si nous avons préféré un ancrage au sein de la direction marketing stratégique, nous sommes conscients de l'existence d'autres alternatives. Une série de périodes d'observation au sein des équipes marketing opérationnelles ou au sein d'autres départements, auraient certainement permis d'affiner notre vision interfonctionnelle de l'entreprise. Cette possibilité a été envisagée, mais a rencontré certains problèmes de mise en œuvre liés au consentement des autres parties prenantes et au temps imparti.

D'un point de vue opérationnel nous avons choisi un point d'entrée focalisé sur les représentations collectives. Nous avons par conséquent écarté plusieurs voies d'analyse plutôt orientées vers la mise en exergue et la comparaison des représentations individuelles. Cette optique est potentiellement fertile si l'on s'interroge sur les perceptions et le rôle de chaque acteur au sein du département marketing. En adoptant un niveau d'analyse plus agrégé, nous l'avons écarté pour privilégier l'étude des phénomènes collectifs.

Les perspectives de recherche future

Au terme de ce travail nous souhaitons rappeler les propos de Morgan, McGuinness et Thorpe (2000) qui estiment que la recherche sur le lien entre marketing et stratégie doit s'articuler autour de trois points :

(1) Une synthèse précise des travaux sur les contributions du marketing dans la stratégie, en termes de décision ou d'organisation.

(2) Des démonstrations empiriques de ces contributions dans des contextes ou dans des domaines d'importance stratégique particulière.

(3) Les implications du lien marketing – stratégie sur la performance de l'entreprise.

Nous avons en partie développé chacune de ces trois propositions. Pour autant les pistes de recherche liées à ce sujet ne sont pas épuisées. Notre travail s'intègre dans un programme de recherche plus large nourri par les limites et les apports des travaux successifs. Nous allons par conséquent formuler quelques voies de recherche future sans qu'elles soient limitatives. Nous avons dégagé des propositions de recherche d'ordre théorique et méthodologique, mais aussi managérial.

Une première voie de recherche théorique émerge des concepts d'enrichissement que nous avons mis en exergue. Analyser le lien entre la fonction marketing et la stratégie générale de l'entreprise sous le prisme des représentations n'est pas la seule

alternative. Les notions de culture d'entreprise, d'apprentissage et de changement stratégique constituent autant de clés de lecture théorique de ce sujet.

La voie de recherche méthodologique pourrait être explorée en répliquant notre grille d'analyse dans le cas d'une autre entreprise ou de plusieurs entreprises dotées d'une direction du marketing stratégique. Cela permettrait d'affirmer les résultats et d'affiner les construits théoriques. L'analyse de plusieurs entreprises, comparables en termes d'architecture des activités marketing, pourrait aussi faciliter les comparaisons et l'extraction de préconisations sous forme de « meilleures pratiques ». Au sujet des outils nous pouvons suggérer de recourir à d'autres types d'instruments méthodologiques ou de logiciels d'analyse adaptés à la nature des données.

La piste de recherche à portée managériale consiste à approfondir l'analyse de la structuration des activités marketing. Certes la création d'une direction dédiée est une option possible, mais les relais d'intégration de la fonction marketing à la stratégie sont multiples. Il pourrait être opportun d'envisager le lien entre les deux fonctions dans des entreprises qui n'ont pas opté pour cette réponse organisationnelle. Dans ces cas plus fréquents la rencontre entre marketing et stratégie se fait à travers des équipes de projets dédiées, à travers des outils d'échange ou de façon tout à fait tacite. Par prolongement nous pouvons envisager des études plus extensives ayant pour but de comparer des entreprises différentes en termes d'architecture des activités marketing.

La problématique que nous avons proposée ne constitue qu'une des multiples facettes du sujet traitant les apports du marketing à la stratégie. Elle s'insère dans un programme de recherche plus vaste ayant à la fois des finalités théoriques et managériales.

BIBLIOGRAPHIE

AABY N-E. et MCGANN A.F. (1989), Corporate strategy and the role of navigational marketing, *European Journal of Marketing*, vol.23, 10, pp.18-31.

ABELL D.F. (1980), *Defining the business: The starting point of strategic planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

ABRIC J.C. (1989), L'étude expérimentale des représentations sociales, dans Jodelet, D. (coord.), *Les Représentations Sociales*, PUF, Paris.

ABRIC J.C. (1994), *Pratiques sociales et représentations*, PUF, Paris.

ABRIC J.C. (2003), *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Éres, Ramonville-Saint-Agne.

ALLARD-POESI (1996), Cartes cognitives : pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain, *Actes de la Vème conférence de l'AIMS*, Mai 1996, Lille.

ANDERSON P.F. (1982), Marketing, strategic planning and the theory of the firm, *Journal of Marketing*, vol.46, 2, pp.15-26.

ANDREANI J-C. et CONCHON F. (2005), Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives : Un état de l'art en marketing, *Revue Française du Marketing*, n°201, pp.5-21.

ANDREWS K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin.

ANSOFF H.I. (1965), *Corporate strategy*, McGraw Hill, New York.

ANSOFF H.I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise, analyse d'une politique de croissance et d'expansion*, Hommes et Techniques, Paris. Trad. de *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York, 1965.

ANTOINE J. (1995), La stratégie vue par les hommes du marketing, *Revue Française du Marketing*, n°155, pp.7-12.

AXELROD R. (1976), *Structure of Decision: the Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton University Press, New Jersey.

BALLE M. (2001), *Les modèles mentaux : sociologie cognitive de l'entreprise*, L'Harmattan, Paris.

BARR P.S., STIMPERT J.L. et HUFF A.S. (1992), Cognitive change, strategic action, and organizational renewal, *Strategic Management Journal*, vol.13, special issue, pp.15- 36.

BARTUNEK J.M. (1984), Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order, *Administrative Science Quarterly*, vol.29, 3,

pp.355-372.

BASS F.M. (1993), The future of research in marketing: marketing science, *Journal of Marketing Research*, vol.30, 1, pp.1-6.

BAUMARD P. et IBERT J. (1999), Quelles approches avec quelles données ?, dans R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.

BAUMARD P. et IBERT J. (2007), Quelles approches avec quelles données ?, dans R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.

BEKKER I. (1831), *Aristotelis opera*, 1, Berlin.

BELL M.L. et EMORY C.W. (1971), The Faltering Marketing Concept, *Journal of Marketing*, vol.35, 4, pp.37-42.

BENGHOZI P. J., LE NAGARD-ASSAYAG E. et MARUANI L. (1999), Economie et marketing : quelles proximités ?, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n° 125, pp. 91-98.

BENOIT-MOREAU F. (2007), Entre consommateurs et marchés financiers, quel rôle pour la direction marketing ?, *Revue Française du Marketing*, n°213, 3/5, pp.57-71.

BERGADAA M. et NYECK S. (1992), Recherche en Marketing : un état des controverses, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.7, n°3, pp.22-44.

BERNARD K.F. (1987), Functional Practice and Conceptual Function-- the Inherent Dichotomy of Marketing, *Journal of Marketing Management*, vol.3, 1, pp.73-82.

BERTHON R.P., PITT L.F. et MORRIS M.H. (1998), The Impact of individual and organizational factors on problem perception: Theory and empirical evidence from the marketing - technical dyad, *Journal of Business Research*, vol.42, pp.25-38.

BERTHON R.P., PITT L.F. et KATSIKEAS C. (1999), Marketing and technical managers, *European Journal of Marketing*, vol.33, 7/8, pp.772-792.

BIGGADIKE E.R. (1981), The contributions of marketing to strategic management, *Academy of Management Review*, vol.6, 4, pp. 621-632.

BLERY E. et MICHALAKOPOULOS M. (2006), Customer relationship management: a case study of a Greek bank, *Journal of Financial Services Marketing*, n°11, pp.116-124.

BLOIS K. et MATHUR S. (2000), Offerings and markets: the main elements of strategic marketing decisions, *Oxford Textbook of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, pp.355-380.

BOISSIN J-P., CASTAGNOS J-C. et GUIEU G. (2005), Histoire et mémoire de la pensée stratégique : le cas francophone, *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 213 – Stratégie, pp.13-26.

- BOOTZ J-F. (2005), La prospective, un outil de création de connaissances : perspective cognitive et observation participante, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.8, 3, pp.5-27.
- BOUGON M. G. (1983), Uncovering Cognitive Maps: The Self-Q Technique, dans Morgan G. (dir.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Sage, Beverly Hills.
- BOUGON M. G. (1992), Congregate cognitive maps: a unified dynamic theory of organization and strategy, *Journal of Management Studies*, vol.29, 3, pp.369-389.
- BOURGEOIS L.J. et EISENHARDT K.E. (1988), Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry, *Management Science*, vol.34, 7, pp.816-835.
- BOYER A. (1999), Un marketing sans paradigme ?, *Revue Française de Gestion*, N°125, septembre-octobre, pp.64-80.
- BRABET J. (1988), Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative?, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.3, 1, pp.75-89.
- BRACKER J. (1980), The Historical Development of the Strategic Management Concept, *Academy of Management Review*, vol.5, 2, pp.219-224.
- BROWN S.M. (1992), Cognitive mapping and repertory grids for qualitative survey research: Some comparative observations? *Journal of Management Studies*, vol.29, 3, pp.287-307.
- BROWN S. (2001), Art or Science? Fifty Years of Marketing Debate, *The Marketing Review*, vol.2, pp.89-119.
- BROWNLIE D.T. (1989), The migration of ideas from strategic management on the subject of competition, *European Journal of Marketing*, vol.23, 12, pp.7-20.
- BURCH R. (2010), Charles Sanders Peirce, *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Edward N. Zalta, Stanford.
- CALVI R., PACHÉ G. et JARNIAT P. (2010), Lorsque la fonction achats devient stratégique. De l'éclairage théorique à la mise en pratique, *Revue Française de Gestion*, n°205, pp.119-138.
- CARON-FASAN M.L. (1998), Cognition et stratégie d'entreprise : l'exploitation individuelle des informations de veille stratégique, *Actes de la VIIème conférence de l'AIMS*, Mai 1998, Louvain-la-Neuve.
- CATELLIN S. (2004), L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire, dans *Critique de la raison numérique*, Perriault J. (coord.), Hermès, Paris.
- CELUCH K.G., KASOUF C.J. et PERUVEMBA V. (2002), The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities, *Industrial Marketing Management*, vol. 31, 6, pp.545-554.

CHABAUD D. et MESSEGHEM K. (2010), Stratégie et Entrepreneuriat. Les opportunités, ruptures et nouvelles perspectives, *Revue Française de Gestion*, n°206, pp.87-92.

CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge, MA.

CHARREIRE S. et DURIEUX F. (2007), Explorer et tester, dans *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Thiétart R-A. (coord.), Dunod, Paris.

COCHOY F. (1995), *De main en main, trois histoires de la médiation marchande, de marketing et de marketeurs*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université de Toulouse Le Mirail.

COCHOY F. (1999), *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte.

COMFORT L.K. (2007), Crisis management in hindsight: cognition, communication, coordination and control, *Public Administration Review*, vol.67, 1, pp.189-197.

CONVERSE P.D. (1945), The development of the science of marketing, *Journal of Marketing*, vol.10, 1, pp.14-23.

COOK V. (1983), Marketing strategy and differential advantage, *Journal of Marketing*, vol.47, 2, pp.68-74.

COOKE E.F., RAYBURN J.M. et ABERCROMBIE C.L. (1992), The history of marketing thought as reflected in the definitions of marketing, *Journal of Marketing – Theory and Practice*, vol.1, 1, pp.10–20.

COSSETTE P. et AUDET M. (1992), Mapping of an idiosyncratic schema, *Journal of Management Studies*, vol.29, 3, pp.325-347.

COSSETTE P. et AUDET M. (2003), Qu'est-ce qu'une carte cognitive ?, dans Cossette P. (éd.), *Cartes Cognitives et Organisations*, Les éditions de l'ADREG.

COSSETTE P. (2004), *L'organisation : une perspective cognitiviste*, collection « Sciences de l'administration », Presses de l'Université Laval, Québec.

COUTELLE P. (2005), Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion, *Cours du CEFAG-Séminaire d'Etudes Qualitatives*, pp.1-20.

CRAVENS D.W. (1986), Strategic forces affecting marketing strategy, *Business Horizons*, vol.29, 5, pp.77-87.

DAFT R.L. et WEICK K.E. (1984), Toward a model of organizations as interpretation systems, *The Academy of Management Review*, vol.9, 2 pp.284-295.

DAMART S. (2006), La construction de cartes cognitives collectives pour l'aide à la structuration de formes de coopération hybrides, *Actes de la XV^{ème} Conférence de l'AIMS*, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.

DANIELS K., JOHNSON G. et DE CHERNATONY L. (2002), Task and Institutional

Influences on Managers' Mental Models of Competition, *Organization Studies*, vol.23, 1, pp.31-62.

DARROCH J. *et al.* (2004), The AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: An extension of Cooke, Rayburn and Abercrombie (1992), *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol.12, 4, pp.29-38.

DAVID A. (2000), Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, dans David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE.

DAY G.S. et WIND J. (1980), Strategic Planning and Marketing Time for a Constructive Partnership, *Journal of Marketing*, vol.44, 2, pp.7-8.

DAY G.S. et WENSLEY R. (1983), Marketing Theory with a Strategic Orientation, *Journal of Marketing*, vol.47, 4, pp.79-89.

DAY G.S. et FAHEY L. (1988), Valuing Market Strategies, *Journal of Marketing*, vol.52, 3, pp.45-57.

DAY G.S. (1992), Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.20, 4, pp.323-329.

DAY G.S. et NEDUNGADI P. (1994), Managerial representations of competitive advantage, *Journal of Marketing*, vol.58, 2, pp.31-44.

DECAUDIN J-M. et LACOSTE D. (1997), Marketing et stratégie : réflexions sur une confusion possible, *Actes du 13ème Congrès de l'Association Française du Marketing*, 15-16 mai, Toulouse, France, pp.94-111.

DENIS M. (1994), *Image et cognition*, PUF, Paris.

DENIS J.L., LANGLEY A. et CAZALE L. (1996), Leadership and Strategic Change Under Ambiguity, *Organization Studies*, vol.17, 4, pp.673-699.

DENIS J-E., CZELLAR S. et GRABER S. (2000), Orientation marché et performance, intégration des évidences empiriques, *Actes du XVIème Congrès de l'Association Française du Marketing*, Mai 2000, Montréal.

DERY R. (1996), La structuration socio-historique du champ anglo-saxon de la Stratégie, *Actes de la journée - Recherche en Gestion*, FNEGE, pp.202-251.

DESCHENAUX F. et BOURDON S. (2005), Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR N'Vivo 2.0., *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*, Trois-Rivières.

DESCHENAUX F. (2007), *Guide d'introduction au logiciel QSR N'Vivo 7*, Association pour la recherche qualitative, Trois-Rivières.

DESHPANDE R. et WEBSTER F.E. (1989), Culture d'organisation et marketing : une liste

des priorités pour la recherche, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.4, 4, pp.25-49.

DETRIE J.P. et al. (1997), *Strategor : politique générale de l'entreprise*, 3ème édition, Dunod, Paris.

DETRIE J.P. et al. (2005), *Strategor : politique générale de l'entreprise*, 4ème édition, Dunod, Paris.

DORNIER R. (2000), Une approche cognitive du système concurrentiel des voyagistes en France, *Actes des XVème Journées nationales des IAE*, Bayonne – Biarritz, 2000.

DORNIER R. (2004), Groupes stratégiques cognitifs et formes de coopérations horizontales : une approche cognitive, *Actes de l'atelier de l'AIMS sur les Stratégies Collectives*, Montpellier, Mai 2004.

DORNIER R. (2005), Les facteurs explicatifs de la formation et de l'homogénéisation des représentations concurrentielles : une revue de la littérature, *XIVe Conférence de management stratégique de l'AIMS*, Angers.

DRUCKER P.F. (1954), *The practice of management*, Harper, New York.

DRAPEAU M. (2004), Les critères de scientificité en recherche qualitative, *Pratiques psychologiques*, n°1, pp.79-86.

DUMEYNIÉUX-PETZOLD S. (2003), *La naissance et le développement de l'orientation marché dans les jeunes entreprises de hautes technologies : une étude de cas*, Université Montesquieu Bordeaux IV, Thèse de Doctorat sous la direction de B. Saporta.

DURAND T., MOUNOUD E. et RAMANANTSOA B. (1996), Uncovering Strategic Assumptions: Understanding Managers' Ability to Build Representations, *European Management Journal*, vol.14, 4, pp.389-398.

DURAND T. (2006), L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, N°160, pp.261-292.

EDEN C. ACKERMANN F. et CROPPER S. (1992), The analysis of cause maps, *Journal of Management Studies*, vol.29, 3, pp.309-324.

EDEN C. (1992), On the Nature of Cognitive Maps, *Journal of Management Studies*, vol.29, 3, pp.261-265.

EDEN C. (2004), Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems, *European Journal of Operational Research*, n°159, pp.673-686.

EISENHARDT K.M. (1989a), Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, *Academy of Management Journal*, vol.32, 3, pp.543-576.

EISENHARDT K.M. (1989b), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol.14, 4, pp.532-550.

- EISENHARDT K.M. (1990), Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making, *California Management Review*, vol.32, 3, pp.39-54.
- EISENHARDT K.M. et SULL D.N. (2001), Strategy as simple rules, *Harvard Business Review*, vol.79, 1, pp.106-116.
- ENSLEY C.A. et PEARCE C.L. (2001), Shared cognition in top management teams: implications for new venture performance, vol.22, 2, pp.145-160.
- ESPINOSA J.A. *et al.* (2007), Team Knowledge and Coordination in Geographically Distributed Software Development, *Journal of Management Information Systems*, vol.24, 1, pp.135-169.
- FALLERY B. et RODHAIN F. (2007), Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive et thématique, *XVIème Conférence de l'AIMS*, Montréal, Canada, 7-9 juin 2007.
- FESTINGER L. (1968), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Stanford.
- FINKEL A. (2005), Se représenter pour mieux penser : de la théorie au modèle, *Actes du colloque des journées apprentissage 2005*, ENS Cachan.
- FILLOL C. (2006), *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : études de cas chez EDF*, Thèse de doctorat, sous la direction de B. de Montmorillon, Université Paris Dauphine.
- FIOL C.M. et HUFF A.S. (1992), Maps for managers: where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, vol.29, 3, pp.267-285.
- FRANKLIN P. (2001), Problems and Prospects for Practice and Theory in Strategic Marketing Management, *The Marketing Review*, vol.1, 3, pp.341-360.
- GALLEN C. (2005), Le rôle des représentations mentales dans le processus de choix, une approche pluridisciplinaire appliquée au cas des produits alimentaires, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.20, 3, pp.59-76.
- GALLEN T. (1997), The cognitive style and strategic decisions of managers, *Management Decision*, vol.35, 7/8, pp.541-550.
- GALLINA J-M. (2006), *Les représentations mentales*, Dunod, Paris.
- GAO Y. (2010), Measuring marketing performance: a review and a framework, *Marketing Review*, vol.10, 1, pp.25-40.
- GARDNER H. (1985), *The Mind's New Science. A History of the Cognitive Revolution*, Baisc Books, New York.
- GETZ I. (1994), Systèmes d'information : l'apport de la psychologie cognitive, *Revue Française de Gestion*, vol.99, pp.92-108.

- GIBSON H., TYNAN C. et PITT L. (1993), What is marketing? : A qualitative and quantitative analysis of marketing decisions, *Proceedings, Marketing Education Group Conference*, Loughborough.
- GINSBERG A. (1988), Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions, *Strategic Management Journal*, Vol.9, 6, pp.559-575.
- GINSBERG A. et ABRAHAMSON E. (1991), Champions of change and strategic shifts: the role of internal and external change advocates, *Journal of Management Studies*, vol.28, 2, pp.173-190.
- GIOIA D.A., THOMAS I.B., CLARK S.M. et CHITTIPEDDI K. (1994), Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sense making and influence, *Organization Science*, vol.5, 3, pp.363-383.
- GIOIA D.A. et THOMAS I.B. (1996), Identity, Image, and Issue Interpretation: Sense making during Strategic Change in Academia, *Administrative Science Quarterly*, vol.41, 3, pp.370-403.
- GIRARD N. (2006), Grilles-répertoires et cartes cognitives pour expliciter des construits dans des groupes, *SdC 2006 - Semaine de la Connaissance*, Juin 2006, Nantes.
- GIROD-SEVILLE M. (1995), La mémoire organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, n°105, Septembre-Octobre, pp. 30-42.
- GOODHEW G.W., CAMMOCK PA. et HAMILTON R.T. (2005), Managers' cognitive maps and intra-organizational performance differences, *Journal of Managerial Psychology*, vol.20, 2, pp.124-136.
- GOTTELAND D. (2004), *L'orientation marché : nouvelle méthode, nouveaux outils*, Éd. d'organisation, Paris.
- GOTTELAND D., HAON C. et GAUTHIER C. (2007), L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.22, 1, pp.45-59.
- GREENLEY G.E. (1982), An overview of marketing planning in UK manufacturing companies, *European Journal of Marketing*, vol.16, 7, pp.3-16.
- GREENLEY G.E. (1989), An Understanding of Marketing Strategy, *European Journal of Marketing*, vol.23, 8, pp.45-58.
- GREENLEY G.E. (1993), Perceptions of marketing strategy and strategic marketing in UK companies, *Journal of Strategic Marketing*, vol.1, 3, pp.189-210.
- HARRISON E.F. (1996), A process perspective on strategic decision-making, *Management Decision*, vol.34, 1, pp.46-54.
- HATCH M.J. et CUNLIFFE A.L. (2009), *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, 2e édition, De Boeck, Bruxelles.

HELME-GUIZON A. et GAVARD-PERRET M-L. (2004), L'analyse de données textuelles en marketing : comparaison de logiciels français, *Décisions Marketing*, n°36, pp.75-90.

HERRMANN P. (2005), Evolution of strategic management: The need for new dominant designs, *International Journal of Management Reviews*, vol.7, 2, pp.111–130.

HYDE P., LANDRY L. et TIPPING A. (2004), Making the Perfect Marketer, *Strategy & Business*, n°37, pp.37–43.

HIRSCHMAN E.C. (1986), Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria, *Journal of Marketing Research*, vol.23, 3, pp.237-249.

HOCH S.J. (1988), Who Do We Know: Predicting the Interests and Opinions of the American Consumer, *Journal of Consumer Research*, vol.15, 3, pp.315-324.

HOFER C.W. et SCHENDEL D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing, St. Paul.

HOMBURG C., WORKMAN J.P. et KROHMER H. (1999), Marketing's Influence Within the Firm, *Journal of Marketing*, vol.63, 2, pp.1-17.

HOMBURG C. et 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.

HONEY P. (1979), The repertory grid in action, *Industrial & Commercial Training*, vol.11, 9, pp.358-369.

HOWARD J.A. (1983), Marketing Theory of the Firm, *Journal of Marketing*, vol.47, 4, pp.90-100.

HUBERMAN M. et MILES M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.

HUBERMAN M. et MILES M.B. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, Bruxelles, De Boeck Université.

HUFF A. (1990), *Mapping Strategic Thought*, Wiley, Chichester.

HUNT S.D. (1976), The nature and scope of marketing, *Journal of Marketing*, vol. 40, pp.17-28.

HUNT S.D. et LAMBE C.J. (2000), Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory, *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, 1, pp.17–43.

HUTCHINSON K.D. (1952), Marketing as a science: an appraisal, *Journal of Marketing*, vol.16, 3, pp.286-293.

HUTT M.D. et SPEH T.W. (1984), The marketing strategy center: diagnosing the

- industrial marketer's interdisciplinary role, *Journal of Marketing*, vol.48, 4, pp.53-61.
- HUVE-NABEC L. (2002), L'évolution des représentations de la marque et de l'enseigne dans l'esprit du consommateur lors de la formation de nouveaux couples marque-enseigne, *Actes du Congrès de l'AFM*, mai 2000, Lille.
- INGLIS R.M. (2008), Exploring accounting and market orientation: an interfunctional case study, *Journal of Marketing Management*, vol.24, 7-8, pp.687-710.
- IRELAND R. *et al.* (1987), Strategy formulation processes: differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level, *Strategic Management Journal*, vol.8, 5, pp.469-485.
- DUTTON J.E. et DUNCAN R.B. (1987), The influence of the strategic planning process on strategic change, *Strategic Management Journal*, vol.8, 2, pp.103-116.
- DUTTON J.E. et JACKSON S.E. (1987), Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action, *Academy of Management Review*, vol.12, 1, pp.76-90.
- JAIN S.C. (1983), The Evolution of Strategic Marketing, *Journal of Business Research*, vol.11, 4, pp.409-425.
- JARRATT D. et FAYED R. (2001), The impact of market and organizational challenges on marketing strategy decision-making: a qualitative investigation of the business-to-business sector, *Journal of Business Research*, vol.51, 1, pp.61-72.
- JEMISON D.B. (1981), The Importance of an Integrative Approach To Strategic Management Research, *Academy of Management Review*, vol.6, 4, 601-608.
- JENKINS M. et JOHNSON G. (1997), Linking Managerial Cognition and Organizational Performance: A Preliminary Investigation Using Causal Maps, *British Journal of Management*, vol.8, 2, pp.77-90.
- JODELET D. (2003), *Les représentations sociales*, 7^{ème} édition, PUF, Paris.
- JOHNSON P., DANIELS K., et ASCH R. (1998), Mental models of competition, dans C. Eden and J.-C. Spender (eds.), *Managerial and organizational cognition: Theory, methods and research*, Sage, London.
- JUNG C.G. (1971), *Psychological Types*, Princeton University Press, New Jersey.
- KABANOFF B. et BROWN S. (2008), Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: content, structure, stability, and performance, *Strategic Management Journal*, vol.29, 2, pp.149-171.
- KEITH R.J. (1960), The Marketing Revolution, *Journal of Marketing*, vol.24, 1, pp.35-38.
- KELLY G.A. (1955), *The Psychology of Personal Constructs*, Norton, New York.
- KESSLER E. (2004), Organizational Innovation: A Multi-Level Decision-Theoretic

Perspective, *Journal of Innovation Management*, vol.8, 3, pp.275-295.

KILDUFF M., ANGELMAR R. et MEHRA A. (2000), Top management team diversity and firm performance: examining the role of cognitions, *Organization Science*, vol.11, 1, pp.21-34.

KIM W.C. et MAUBORGNE R. (2005), Blue ocean strategy: From theory to practice, *California Management Review*, vol.47, 3, pp. 105-121.

KIRCHLER E. et DE ROSA A.S. (1998), Analyse de l'effet des messages publicitaires grâce au réseau d'associations, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.13, 1, pp.35-49.

KLAYMAN J. et SCHOEMAKER P. (1993), Thinking about the future: a cognitive perspective, *Journal of forecasting*, vol.12, 2, pp.161-186.

KNIGHT D. *et al.* (1999), Top management team diversity, group process, and strategic consensus, *Strategic Management Journal*, vol.20, 5, pp.445-465.

KOENIG G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, novembre, pp.4-17.

KOENIG G. (1994), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, vol.97, 1, pp.76-83.

KOHLI A.K. et JAWORSKI B.J. (1990), Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, vol.54, 2, pp.1-18.

KOTLER P. (1965), Competitive strategies for new product marketing over the life cycle, *Management Science*, vol.12, 4, pp.104-119.

KOTLER P. (1973), The major tasks of marketing management, *Journal of Marketing*, vol.37, 4, pp.42-49.

KOTLER P. (1974), *Le Marketing : les fondements de la décision*, Les Éditions de l'Organisation, Paris.

KUVAAS B. et KAUFMANN G. (2004), Individual and organizational antecedents to strategic-issue interpretation, *Scandinavian Journal of Management*, vol.20, 3, pp.245-275.

LADWEIN R. (1995), Catégories cognitives et jugement de typicalité en comportement de consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.10, 2, pp.89-100.

LAMBIN J-J. et 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.

LANGFIELD-SMITH K. (1992), Exploring the need for a shared cognitive map, *Journal of Management Studies*, vol.29, 3, pp.349-368.

LANGFIELD-SMITH K. et WIRTH A. (1992), Measuring differences between cognitive maps, *Journal of the Operational Research Society*, vol.43, 12, pp.1135-1150.

- LANGLEY A. et TRUAX J. (1994), A process study of new technology adoption in smaller manufacturing firms, *Journal of Management Studies*, vol.31, 5, pp.619-652.
- LANGLEY A. (1997), L'étude des processus stratégiques : Défis conceptuels et analytiques, *Management International*, vol.2, 1, pp.37-50.
- LANGLEY A. (1999), Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, vol.24, 4, pp.691-710.
- LAROCHE H. et NIOCHE J.-P. (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°99, pp.64-78.
- LAROCHE H. et NIOCHE J.-P. (2006), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°160, pp.81-105.
- LARSON J.R. et SCHAUMANN L.J. (1993), Group Goals, Group Coordination, and Group Member Motivation, *Human Performance*, vol.6, 1, pp.49-69.
- LAURIOL J. (1996), Une approche sociocognitive de la décision stratégique : le cas BSC, *Actes de colloque AIMS*, Louvain.
- LAVORATA L., NILLES J.-J. et PONTIER S. (2005), La méthode des scénarios : Une méthode qualitative innovante pour le marketing. Application au comportement éthique du vendeur en B to B, *Décisions Marketing*, n°37, pp.67-75.
- LEHU J.-M. (2005), Les sources de la performance marketing chez Procter & Gamble : La fin d'un certain marketing... de masse, *Décisions marketing*, N°40, pp.17-30.
- LE MOIGNE J.-L. (1990), La modélisation des systèmes complexes, Dunod, Paris.
- LE MOIGNE J.-L. (1994), *Le constructivisme. Tome 1 : des fondements*, Paris, ESF.
- LE MOIGNE J.-L. (1995), *Le constructivisme. Tome 2 : des épistémologies*, Paris, ESF.
- LEONTIADES M. (1983), The Importance of Integrating Marketing Planning with Corporate Planning, *Journal of Business Research*, vol.11, 4, pp.457-473.
- LEROY F. (1998), L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature, *Actes de la VIIème Conférence de l'AIMS*, 27-29 mai, Louvain la Neuve.
- LUKAS B.A., WHITWELL G. J. et DOYLE P. (2005), How can a shareholder value approach improve marketing's strategic influence?, *Journal of Business Research*, vol.58, pp.414- 422.
- LUNDBERG O., HARTMAN, S.J. et WHITE M. (1991), Cognition and the planning process: an investigation of stability of effects and decision makers' insights, *The Journal of Psychology*, vol.125, 6, pp.689-706.
- LYNCH J.E. (1994), Only connect: the role of marketing and strategic management in the modern organization, *Journal of Marketing Management*, vol.10, pp. 527-542.

- MACHAT K. (2003), Orientation marché et apprentissage organisationnel : de l'émergence d'un nouveau courant de recherche en marketing, *Cahiers du CEREN*, n°5 pp.28-37.
- MADHAVAN R. et GROVER R. (1998), From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management, *Journal of Marketing*, vol.62, 4, pp.1-12.
- MALTZ E., SOUDER W.E. et KUMAR A (2001), Influencing R&D/marketing integration and the use of market information R&D managers: intended and unintended effects of managerial actions, *Journal of Business Research*, vol.52, 1, pp.69-82.
- MANCEAU D. et TRINQUECOSTE J-F. (2005), Marketing et performance, *Decisions Marketing*, n°40, pp.5-6.
- MATHIEU J-P. (2004), L'analyse lexicale par contexte : un bel outil pour la recherche exploratoire en marketing, *Décisions Marketing*, n°34, pp.67-77.
- MATHIEU J-P. et ROEHRICH G. (2005), Les trois représentations du marketing au travers ses définitions, *Revue Française du Marketing*, N° 204, 4/5, pp.39-56.
- MARION G. (1999), La nouvelle crise des modèles rationalisateurs du marketing, *Revue Française de Gestion*, n°125, septembre-octobre, pp. 81-90.
- MARSDEN D. et LITTLER D. (2000), Repertory grid technique: An interpretive research framework, *European Journal of Marketing*, vol.34, 7, pp.816-835.
- MARTINET A.C. (1993), Stratégie et pensée complexe, *Revue Française de Gestion*, n°93, pp.64-72.
- MARTINET A.C. (1996), *L'évolution de la pensée stratégique*, La Documentation Française, Cahiers Français, N° 275, pp.3-7.
- MARTINET A.C. (2006), Stratégie et pensée complexe, *Revue Française de Gestion*, n° 160, pp.31-45.
- MARTINET A.C. (2009), Les relations stratégie/finance à la lumière de la crise, *Revue Française de Gestion*, n° 198-199, pp.135-150.
- MATTSSON J., RAMASESHAN R. et CARSON D. (2006), Let marketers reclaim corporate strategy, *Journal of Strategic Marketing*, vol.14, 2, pp.165-173.
- MAURICE L. (2004), Aux frontières du concept et de la représentation, *Colloque Jeunes Chercheurs « Aspects de la représentation » ENS LSH*, 14 Mai 2004, Lyon.
- MAVONDO F.T. (1999), Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance, *Journal of Strategic Marketing*, vol.7, 4, pp.237-250.
- MCCARTHY E.J. (1960), *Basic Marketing - A Managerial Approach*, Irwin, Illinois.

- MCDANIEL S.W. et KOLARI J.W. (1987), Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology, *Journal of Marketing*, vol.51, 4, pp.19-30.
- MCDONALD M. (2006), Strategic marketing planning: theory and practice, *Marketing Review*, vol.6, 4, pp.375-418.
- MCKENNA R. (1991) Marketing Is Everything, *Harvard Business Review*, vol. 69, 1, pp.65-79.
- MCKITTERICK J.B. (1957), What Is the Marketing Management Concept?, *The Frontiers of Marketing Thought and Action*, American Marketing Association, Chicago, pp.71–82.
- MERUNKA D. et KAZMIERCZAC J-B. (2005), Repenser la performance marketing, *Décisions Marketing*, n° 40, pp.7-8.
- MILES R.E. et SNOW C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- MINTZBERG H., RAISINGHANI D. et THEORET A. (1976), The Structure of 'Unstructured' Decision Processes, *Administrative Science Quarterly*, vol.21, 2, pp.246-275.
- MINTZBERG H. (1979), *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- MINTZBERG H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B. et LAMPEL J. (1998), *Safari en pays stratégie*, Pearson - Village Mondial.
- MINTZBERG H. (1999), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris.
- MINTZBERG H. et LAMPEL J. (1999), Reflecting on the strategy process, *Sloan Management Review*, vol.40, 3, pp.21-30.
- MOORMAN C. et RUST R.T. (1999), The role of marketing, *Journal of Marketing*, vol.63, Special Issue, pp.180–197.
- MORGAN G. et SMIRCICH L. (1980), The Case for Qualitative Research, *Academy of Management Review*, vol.5, 4, pp.491-500.
- MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1995), The comparative advantage theory of competition, *Journal of Marketing*, vol.59, 2, pp.1-16.
- MORGAN R.E., MCGUINNESS T. et THORPE E.R. (2000), The contribution of marketing to business strategy formation: a perspective on business performance gains, *Journal of Strategic Marketing*, vol.8, 4, pp.341-362.
- MORRIS M.H. et PITT L.F. (1993), The contemporary use of strategy, strategic planning and planning tools by marketers: A cross-national comparison, *European Journal of Marketing*, vol.27, 9, pp.36-57.
- MORRIS M.H. et PITT L.F. (1995), When Marketing and Strategy Become One, *Journal of*

General Management, vol.21, 2, pp.21-30.

MOSCOVICI S. (1984), *La psychologie sociale*, Paris, PUF.

MOULINS J-L. (2004), Risque perçu et fidélités à la marque : une analyse exploratoire, *Revue Française du Marketing*, n°199, 4/5, pp.87-107.

MUNIER B. (1994), Décision et cognition, *Revue Française de Gestion*, n°99, pp.79-90.

NAG R., HAMBRICK D.C. et CHEN M-J. (2007), What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field, *Strategic Management Journal*, vol. 28, 9, pp.935-955.

NARVER J.C. et SLATER S.F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, pp. 20-35.

NATH P. et MAHAJAN V. (2008), Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms 'Top Management Teams, *Journal of Marketing*, vol.72, 1, pp.65-81.

NEILL S. et ROSE G.M. (2006), The effect of strategic complexity on marketing strategy and organizational performance, *Journal of Business Research*, vol.59, 1, pp.1-10.

NOEL A. (1993), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome 1, Éditions Économica, Paris.

NOEL A. (1996), *À la recherche de la stratégie perdue*, Leçon inaugurale, le 9 octobre 1996, École des HEC, Montréal.

NORBURN D. *et al.* (1995), Corporate values and the marketing concept: examining interfunctional relationships, *Journal of Strategic Marketing*, vol.3, 4, pp.215-232.

OGBONNA E. et HARRIS L.C. (2001), The performance implications of the work-oriented cognitions of shop floor workers: a study of British retailing, *International Journal of Human Resource Management*, vol.12, 6, pp.1005-1028.

OLSON E.M., SLATER S.F. et HULT G.T. (2005), The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, vol.69, 3, pp.49-65.

OOSTHUIZEN H. (2002), Business strategy and marketing: the positioning versus resource-based dichotomy and the way forward, *South African Journal of Business Management*, vol.33, 3, pp.1-15.

PAILLE P. et MUCCHIELLI A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences sociales et humaines*, Armand Colin, Paris.

PAYNE R.L. et PUGH D.S. (1976), Organizational structure and climate, dans M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago.

- PAYTON F.C. et ZAHAY D.L. (2005), Why doesn't marketing use the corporate data warehouse? The role of trust and quality in adoption of data-warehousing technology for CRM applications, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.20, 4/5, pp.237-244.
- PEATTIE K.J. et NOTLEY D.S. (1989), The Marketing and Strategic Planning Interface, *Journal of Marketing Management*, vol.4, 3, pp.330-349.
- PEIRCE C.S. (1883), A theory of probable inference, dans *Studies in logic*, Little, Brown and Company, Boston, pp.126-187.
- PELLEMANS P. (1999), *Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique*, De Boeck Université, Bruxelles.
- PERAYA D. (2006), Une approche expérimentale des représentations visuelles fonctionnelles. L'icône : méthodologie, instrumentation et résultats, dans B. Darras et C. Genin (Ed.), *Images et sémiotique*, Publications de la Sorbonne, Paris.
- PFEFFER J. et SALANCIK G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
- PHAM M.T. (1996), Heuristiques et Biais Décisionnels en Marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.11, 4, pp.53-69.
- PIAGET J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Éditions Gallimard, Paris.
- PIERCY N.F. *et al.* (1995), Marketing and strategy fit together (in spite of what some...), *Management Decision*, vol.33, 1, pp.42-47.
- PIERCY N.F. et CRAVENS D.W. (1995), The network paradigm and the marketing organization: developing a new management agenda, *European Journal of Marketing*, vol.29, 3, pp.7-34.
- PIERCY N.F. *et al.* (1997), Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition, *Journal of Strategic Marketing*, vol.5, 1, pp.50-62.
- PINFIELD L.T. (1986), A field evaluation of perspectives on organizational decision-making, *Administrative Science Quarterly*, vol.31, 3, pp.365-388.
- PITT L.F. et MORRIS M.H. (1993), The contemporary use of strategy, strategic planning, and planning tools by marketers: a cross-national comparison, *European Journal of Marketing*, vol.27, 9, pp.36-57.
- POINT S. et VOYNNET FOURBOUL C. (2006), Le codage à visée théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.21, 4, pp.61-78.
- PORAC J.F., HOWARD T. et BADEN-FULLER C. (1989), Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers', *Journal of Management Studies*, vol.26, 4, pp.397-416.

PORTER M. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.

PORTER M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris.

PORTER M.E. (1990), New Global Strategies for competitive Advantage, *Planning Review*, vol.18, 3, pp.4-14.

PORTER M.E. (1991), Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, vol.12, special issue, pp. 95-117.

PORTER M.E. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, vol.74, 6, pp.61-78.

POUPART *et al.* (1997), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin, Montréal.

POURTOIS J-P. et DESMET H. (1988), *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Pierre Mardaga, Bruxelles.

PRAHALAD C. K. et HAMEL G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, vol.68, 3, pp.79-91.

PRAS B. (1999), *Faire de la recherche en marketing*, ouvrage coordonné par Bernard Pras, Collection FNEGE, Vuibert, Paris.

RAJAGOPALAN N. et SPEITZER G.M. (1997), Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework, *The Academy of Management Review*, vol.22, 1, pp.48-79.

RAJARATNAM D. et CHONKO L.B. (1995), The effect of business strategy type on marketing organization design, product-market growth strategy, relative marketing effort, and organization performance, *Journal of Marketing Theory & Practice*, vol.3, 3, pp.60-76.

RAYMOND M.A. et BARKSDALE H.C. (1989), Corporate Strategic Planning and Corporate Marketing: Toward an Interface?, *Business Horizons*, September/October, pp.41-48.

REGER R.K. et HUFF A.S. (1993), Strategic groups: a cognitive perspective, *Strategic Management Journal*, vol.14, 2, pp.103-123.

RHEE M. et MEHRA S. (2006), Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance: An empirical test in the retail banking industry, *Omega-International Journal of Management Science*, vol. 34, 5, pp. 505-515.

RISPAL HLADY M. (1993), *Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération (AC) transnationaux entre dirigeants de PME-PMI européens : une analyse qualitative inductive*, Thèse de Doctorat, Université de Bordeaux I, sous la direction de B. Saporta.

RISPAL HLADY M. (2002), *La Méthode des Cas, Application à la Recherche en Gestion*, De Boeck Université, Bruxelles.

RIVERA-CAMINO J. (1997), Le nouvel enjeu du marketing stratégique : la mise en œuvre d'une stratégie concurrentielle performante, *Gestion 2000*, n°2, pp.27-35.

ROBINS F. (1994), Teaching of marketing strategy, *Marketing Education Review*, vol.4, 1, pp.10-15.

ROCHETTE C. (2006), Réussir dans les PECO en introduisant l'orientation marché : Une réflexion à partir du cas roumain, *Décisions Marketing*, n°43-44, pp.147-159.

RODHAIN F. (2003), Peut-on approcher les représentations mentales grâce à la cartographie cognitive ?, *Working papers Centre de Recherche en Gestion des Organisations*, Université de Montpellier.

ROSA J.A. et DACKO S.G. (1995), The Role of Retentions in How Marketing Managers Change Their Strategic Orientation, *Journal of Marketing Management*, vol.11, 6, pp.525-546.

ROSCH E. (1975), Cognitive Representations of Semantic Categories, *Journal of Experimental Psychology*, vol.104, 3, pp.192-233.

ROSS W.D. (1968), *Aristotelis analytica priora et posterior*, 2^{ème} éd., Oxford.

RUMELT R.P., SCHENDEL D. et TEECE D.J. (1991), Strategic Management and Economics, *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.5-29.

SCHWENK C.R. (1984), Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making, *Strategic Management Journal*, vol.5, 2, pp.111-128.

SCHWENK C.R. (1986), Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action, *Academy of Management Review*, vol.11, 2, pp.298-310.

SCHWENK C.R. (1995), Strategic Decision Making, *Journal of Management*, vol.21, 3, pp.471-484.

SHARMA S. (1999), Trespass or symbiosis? Dissolving the boundaries between strategic marketing and strategic management, *Journal of Strategic Marketing*, vol.7, 2, pp.73-88.

SHINER D.V. (1988), Marketing's role in strategic and tactical planning, *European Journal of Marketing*, vol.22, 5, pp.23-31.

SIMON H.A. (1957), *Models of Man: Social and Rational*, John Wiley and Sons, New York.

SLATER S.F. et NARVER J.C. (1995), Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, vol.59, 3, pp. 63-74.

SLATER S.F. et OLSON E.M. (2001), Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis, *Strategic Management Journal*, vol.22, 11, pp.1055-

1067.

SLATER S.F., OLSON E.M. et HULT S.F. (2001), The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, vol.69, 3, pp.49-65.

SMIRCICH L. (1983), Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, vol.28, 3, pp.339-358.

SNOW C.C. et HAMBRICK D.C. (1980), Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems, *Academy of Management Review*, vol.5, 4, pp.527-538.

SPARROW P.R. (1999), Strategy and cognition: Understanding the role of management knowledge structures, organizational memory and information overload, *Creativity and Innovation Management*, vol.8, 2, pp.140-148.

SRIVASTAVA R.K., SHERVANI T.A., TASADDUQ A. et FAHEY L. (1998), Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis, *Journal of Marketing*, vol.62, 1, pp.2-18.

SWAN J. (1997), Using Cognitive Mapping in Management Research: Decision about Technical Innovation, *British Journal of Management*, vol.8, 2, pp.183-199.

TEECE D.J., PISANO G. et SHUEN A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol.18, 7, pp.509-533.

TEGARDEN D.P. et SHEETZ S.D. (2003), Group cognitive mapping: a methodology and system for capturing and evaluating managerial and organizational cognition, *Omega*, n°31, pp.113-125.

TEULIER-BOURGINE R. (1997), Les représentations : médiations de l'action stratégique, dans Avenier M.J. (coord.), *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Paris, 1997.

THIETART R-A (1990), *La stratégie d'entreprise*, Ediscience international, Paris.

THIETART R-A (2007), *Méthodes de Recherche en Management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.

THOMAS H. et GARDNER D. (1985), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley & Sons, New York.

THOMAS J.B., CLARK S.M. et GIOIA D.A. (1993), Strategic Sense making and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretations, Action and Outcomes, *Academy of Management Journal*, vol.36, 2, pp.239-270.

TRINQUECOSTE J-F. (1997), Marketing stratégique, *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre P. et Simon Y., Economica, Paris.

TRINQUECOSTE J-F. (1999), Pour une clarification théorique du lien marketing - stratégie, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.14, 1, pp.59-80.

- TRINQUECOSTE J-F. (2002), Pour un rapprochement des sciences de la cognition et du management : un point de vue de gestionnaires, *Management et Cognition, Revue Cognitive*, n°5, pp.7-25.
- TRINQUECOSTE J-F. (2004), Portrait de l'avantage concurrentiel en iceberg, *Décisions Marketing*, n°35, pp.93-95.
- TRINQUECOSTE J-F. (2005), Marketing, stratégie et rhétorique, *Décisions Marketing*, n° 37, pp.77-80.
- TRINQUECOSTE J-F. (2006), Stratégie et représentations, *Revue Cognitives*, Collection Cognition et Management, Éditions de l'Université Bordeaux 2, janvier 2002.
- TRINQUECOSTE J-F. (2010), La stratégie comme volonté et comme représentation, *Management et Cognition*, sous la direction de Trinquecoste J-F., Claverie B. et Sallaberry J-C., L'Harmattan, Paris.
- TVERSKY A. et KAHNEMAN D. (1974), Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, *Science*, vol.185, pp.1124-1131.
- TVERSKY A. et KAHNEMAN D. (1979), Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, vol.47, 2, pp.263-291.
- VAN DE VEN A.H. et POLLEY D. (1992), Learning while innovating, *Organization Science*, vol.3, 1, pp.92-116.
- VARADARAJAN P.R. et CLARK T. (1994), Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy, *Journal of Business Research*, vol.31, 2/3, 93-105.
- VAS A. (2005), Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire, *Gestion 2000*, vol.22, 5, pp.131-154.
- VERHOEF P.C. et LEEFLANG P.S.H. (2009), Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm, *Journal of Marketing*, vol.73, 1, pp.1-42.
- VERSTRAETE T. (1996), La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès, *Actes de la Vème Conférence de l'AIMS*, 13-15 mai 1996, Lille.
- VERSTRAETE T. (1997), Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque, *Actes de la VIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, Canada.
- VERSTRAETE T. (1998), Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil, *Congrès Enseignement supérieur et PME*, mars 1998, Rennes.
- VOLLE P. (1995), Le concept de risque perçu en psychologie du consommateur : antécédents et statut théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.10, 1, pp.39-56.

- VORHIES D.W. et 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, 1, pp.100-115.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Économica, Paris.
- WALKER O.C. et RUEKERT R.W. (1987), Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, *Journal of Marketing*, vol.51, 3, pp.15-33.
- WALLER M.J., HUBER G.P. et GLICK W.H. (1995), Functional Background As A Determinant Of Executives' Selective Perception, *Academy of Management Journal*, vol.38, 4, pp.943-974.
- WALSH J.P., HENDERSON C.M. et DEIGHTON J. (1988), Negotiated belief structures and decision performance: An empirical investigation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 2, pp.194-216.
- WALTON E.J., BRIEF A.P. et AUSTIN E.J. (1985), Cognitive and Organizational Structures: An Empirical Analysis, *Human Relations*, vol. 38, 8, pp.723-738.
- WEBSTER F.E. (1981), Top Management's Concern about Marketing: Issues for the 1980's, *Journal of Marketing*, vol.45, 2, pp.9-16.
- WEBSTER F.E. (1992), The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, vol. 56, 4, pp.1-17.
- WEERAWARDENA J. (2003), The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy, *Journal of Strategic Marketing*, vol.11, 1, pp.15-31.
- WEICK K.E. (1979), Cognitive processes in organizations, *Research in Organizational Behavior*, vol.1, pp.41-74.
- WEICK K.E. et ROBERTS K.H. (1993), Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, vol.38, 3, pp.357-381.
- WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in organisations*, Sage, Thousand Oaks.
- WEINZIMMER L.G. et al. (2003), Relating marketing expertise on the top management team and strategic market aggressiveness to financial performance and shareholder value, *Journal of Strategic Marketing*, vol.11, 2, pp.133-160.
- WERNERFELT B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol.5, pp. 171-180.
- WHITE J.C., VARADARAJAN P.R. et DACIN P.A. (2003), Market Situation Interpretation and Response: The Role of Cognitive Style, Organizational Culture, and Information Use, *Journal of Marketing*, vol.67, 2, pp.63-79.
- WIERSEMA F.D. (1983), Strategic marketing: linking marketing and corporate planning,

European Journal of Marketing, vol.17, 6, pp.46-56.

WILKIE W.L. et MOORE E.S. (2007), What Does the Definition of Marketing Tell Us About Ourselves?, *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 26, 2, pp.269–276.

WIND Y. et ROBERTSON T.S. (1983), Marketing strategy: new directions for theory and research, *Journal of Marketing*, vol.47, 2, pp.12-25.

WORKMAN J.P., HOMBURG C. et GRUNER K. (1998), Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants, *Journal of Marketing*, vol. 62, 3, pp. 21-41.

WRIGHT R.P. (2004), Top managers' strategic cognitions of the strategy making process: differences between high and low performing firms, *Journal of General Management*, vol.30, 1, pp.61-78.

YAMI S. (1998), Représentations de dirigeants et évolution de la filière industrielle lin dans le Nord de la France, *IVème Congrès International Francophone sur la PME*, Nancy - Metz / 22-23-24 octobre 1998.

YAMI S. (1999), *Représentations managériales et processus stratégique : le cas de la filière industrielle lin dans le Nord de la France*, Thèse soutenue à l'IAE de Lille, sous la direction du Pr. J.P. Debourse.

YAMI S. et BENAVENT C. (2003), Groupes stratégiques et rivalité concurrentielle : vers un cadre d'analyse pluraliste, *Colloque IRG / PRISM, Stratégies concurrentielles : nouvelles approches, nouveaux enjeux*, Marne-la vallée.

YIN R.K. (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, Newbury Park.

YIN R.K. (1994), *Applications of case study research, Design and methods, applied social research methods series*, vol.5, Leonard Bickman, Sage, Beverly Hills.

ZAHAY D. et GRIFFIN A. (2010), Marketing strategy selection, marketing metrics, and firm performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.25, 2, pp.84-93.

ZINKHAN G.M. et WILLIAMS B.C. (2007), The New American Marketing Association Definition of Marketing: An Alternative Assessment, *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 26, 2, pp.284–288.

ZINKIN J. (2006), Strategic marketing: balancing customer value with shareholder value, *Marketing Review*, vol.6, 2, pp.163-181.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : La problématique de recherche.....	15
Figure 2 : Approche orientée marketing de la formulation et de l'évaluation de la stratégie (modèle adapté de Wind et Robertson, 1983).....	67
Figure 3 : La représentation mentale : processus et produits d'un processus (Source : Denis, 1994).....	129
Figure 4 : Le rôle des représentations dans le comportement managérial.....	142
Figure 5 : Relation entre veille, interprétation et action organisationnelle (Source : Daft et Weick, 1984).....	144
Figure 6 : La cartographie cognitive : une représentation d'une représentation (Source : Verstraete, 1996).....	157
Figure 7 : Principe de déstructuration – restructuration du corpus de données (Adapté de : Deschenaux et Bourdon, 2005)	238
Figure 8 : Le positionnement de l'entreprise	263
Figure 9 : L'activité gestion à distance des contacts clients (Source : Plaquette de présentation des produits)	264
Figure 10 : L'activité de fidélisation (Source : Plaquette de présentation des produits)	266
Figure 11 : L'activité de financement (Source : Plaquette de présentation des produits)	267
Figure 12: Organisation des activités marketing entre 1998 et 2002	291
Figure 13 : Carte causale collective pour la période 1998-2002 :.....	295
Figure 14 : Le pôle marketing stratégique entre 1998 et 2002	309
Figure 15 : L'organisation « centrée partenaire »	324
Figure 16 : Transformations organisationnelles du pôle marketing stratégique.....	327
Figure 17 : Carte causale collective pour la période 2002-2008.....	332
Figure 18 : Nouvel organigramme de LaSer (Source : Rapport annuel LaSer-Cofinoga, 2009)	338
Figure 19 : La transformation des représentations collectives du lien marketing – stratégie	340

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Rapprochement chronologique des évolutions du marketing et de la stratégie...	37
Tableau 2 : Arguments principaux en faveur d'une étude approfondie de la perspective stratégique en marketing.....	60
Tableau 3 : Caractéristiques qui fondent la distinction : marketing stratégique - stratégie marketing dans une organisation.....	91
Tableau 4 : Influence dominante du marketing et facteurs clés de succès dominants, selon la phase de maturité de l'activité. (Adapté de Détrie <i>et al.</i> 2005).....	93
Tableau 5 : Biais cognitifs et décision stratégique (Source : Laroche et Nioche, 1994).....	126
Tableau 6 : Les différentes paradigmes de l'approche cognitive des organisations (Source : Durand, Mounoud et Ramanantsoa, 1996).....	130
Tableau 7 : Les trois approches de la réalité et de l'objet de recherche (Source : Thiétart <i>et al.</i> 2007).....	197
Tableau 8 : La dichotomie connaissances « subjectives » - connaissances « objectives » en sciences sociales (Adapté de Morgan et Smircich, 1980).....	201
Tableau 9 : Caractéristiques des paradigmes qualitatif et quantitatif en sciences sociales (Source : Bergadaà et Nyeck, 1992).	206
Tableau 10 : Les quatre niveaux de la validité et de la fiabilité qualitative (Source : Andréani et Conchon (2005).....	212
Tableau 11 : Typologie des démarches de recherche en sciences de gestion (Source : David, 2000).....	218
Tableau 12 : Déroulement chronologique de l'observation approfondie au sein de l'entreprise LaSer.....	224
Tableau 13 : Typologie des données recueillies – synthèse des avantages et des inconvénients	227
Tableau 14 : Dictionnaire des thèmes	234
Tableau 15 : Sept stratégies génériques pour générer du sens à travers les données processuelles (Adapté de Langley, 1997).....	240
Tableau 16: Étapes majeures et critères de validité de la recherche.....	248

Tableau 17 : Synthèse des dimensions déterminantes (1998-2002)	281
Tableau 18 : Synthèse des représentations du lien marketing-stratégie (1998-2002).....	288
Tableau 19 : Synthèse des conséquences.....	295
Tableau 20: Synthèse des dimensions déterminantes (2002-2008)	313
Tableau 21 : Synthèse des représentations du lien marketing – stratégie (2002-2008)	322
Tableau 22 : Synthèse des conséquences (2002 – 2008)	332
Tableau 23 : Mise en perspective des propositions théoriques et des propositions enrichies	367

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GENERALE	4
PARTIE 1. LE LIEN MARKETING – STRATÉGIE : DÉFINITION DU CADRE DE RECHERCHE	17
CHAPITRE 1. LE LIEN MARKETING – STRATÉGIE : ÉVOLUTION, CONCEPTUALISATION ET CADRE D’ANALYSE	
THÉORIQUE	20
1. <i>Les premiers questionnements sur la nature du lien marketing – stratégie</i>	22
1.1. Marketing et stratégie : le rapprochement des évolutions.....	23
1.1.1. Une brève perspective historique du marketing	23
1.1.2. Origines et mutations du management stratégique	29
1.1.3. Marketing et stratégie : quels rapprochements des évolutions ?	36
1.2. Les rapprochements conceptuels entre marketing et stratégie	41
1.2.1. Influences conceptuelles et définitions du marketing.....	41
1.2.2. Origines et définitions de la stratégie.....	47
1.2.3. Rapprochements conceptuels entre marketing et stratégie.....	51
1.3. Vers un courant de recherche sur le lien entre marketing et stratégie	55
1.3.1. Le constat d’échec de l’intégration de la perspective stratégique en marketing.....	56
1.3.2. Une assimilation progressive de l’orientation stratégique en marketing.....	61
1.3.3. Ébauches d’une théorie du marketing qui intègre la perspective stratégique.....	64
Conclusion.....	70
2. <i>Le lien marketing – stratégie : affirmation d’un cadre théorique définitif</i>	71
2.1. Une représentation consensuelle du lien marketing – stratégie	73
2.1.1. Marketing et stratégie : « Une jungle sémantique »	73
2.1.2. Marketing stratégique, stratégie marketing : un état de controverses.....	80
2.1.3. Vers une opérationnalisation des concepts de marketing stratégique et de stratégie marketing.....	89
2.2. Réorientation de la problématique du lien marketing - stratégie.....	99
2.2.1. Influence du marketing sur la stratégie : focus sur la performance	99
2.2.2. Le rôle du marketing dans la culture organisationnelle : focus sur l’orientation-marché.....	103
2.2.3. Le lien marketing-stratégie : une lecture par le prisme des représentations Erreur ! Signet non défini.	
Conclusion	110
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	111
CHAPITRE 2. UN CADRE CONCEPTUEL AU CONFLUENT DES SCIENCES DE GESTION ET DES SCIENCES COGNITIVES	114
1. <i>L’approche cognitive : fondements théoriques et arguments de méthode</i>	115
1.1. Qu’est-ce que l’approche cognitive de la stratégie ?	117
1.1.1. Les approches alternatives	118
1.1.2. L’approche cognitive de la stratégie.....	120

1.1.3.	L'approche cognitive de la stratégie : outils d'analyse	132
1.2.	L'approche cognitive : une méthode en adéquation avec l'objet de recherche	141
1.2.1.	Les représentations mentales au service de l'information.....	142
1.2.2.	Les représentations mentales - un préalable à l'action.....	147
1.2.3.	Le rôle des représentations mentales dans la stratégie	151
1.2.4.	Les limites de l'approche cognitive de la stratégie	156
	<i>Conclusion</i>	159
2.	<i>Proposition d'un cadre conceptuel. Le lien marketing – stratégie vu par le prisme des représentations managériales</i>	160
2.1.	Les représentations alternatives du lien entre marketing et stratégie générale	162
2.1.1.	Degré d'importance accordée au marketing dans la stratégie.....	163
2.1.2.	Formes du lien marketing - stratégie	165
2.1.3.	Éléments caractéristiques de l'interface	168
2.1.4.	Proposition de recherche relative aux représentations du lien marketing - stratégie	169
2.2.	Les déterminants des représentations managériales.....	171
2.2.1.	Les déterminants environnementaux des représentations managériales	171
2.2.2.	Les déterminants organisationnels des représentations managériales	173
2.2.3.	Les déterminants individuels des représentations managériales.....	174
2.2.4.	Les déterminants des représentations du lien marketing – stratégie : Une proposition de recherche.....	176
2.3.	Les conséquences des représentations managériales	178
2.3.1.	Le lien entre cognition et action stratégique.....	178
2.3.2.	Le lien entre cognition et processus d'interaction	180
2.3.3.	Le lien entre cognition et performance.....	182
2.3.4.	Proposition de recherche relative aux conséquences des représentations du lien marketing - stratégie.....	185
	CONCLUSION : CADRE CONCEPTUEL DÉFINITIF DE LA RECHERCHE	186

PARTIE 2. ANALYSE DU LIEN MARKETING-STRATÉGIE À TRAVERS LE CAS D'UNE DIRECTION DU MARKETING STRATÉGIQUE 191

CHAPITRE 1.	CHOIX ET MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE RECHERCHE	194
1.	<i>Le choix d'une démarche de recherche</i>	195
1.1.	La position épistémologique	196
1.1.1.	Les fondements de la connaissance. Les représentations managériales construites par l'interaction entre le manager et son environnement	196
1.1.2.	La nature des connaissances produites. Le caractère subjectif des représentations managériales	199
1.1.3.	Les modes de production de la connaissance scientifique - induction, déduction, abduction	202
1.2.	Une posture méthodologique qualitative : l'étude de cas	205
1.2.1.	Évaluation de deux logiques de recherche	205
1.2.2.	Évaluation des arguments en faveur d'une méthodologie qualitative.....	208

1.2.3.	La méthode des cas	209
1.2.4.	Le cas unique : arguments de méthode	212
	<i>Conclusion : Architecture de la recherche</i>	215
2.	<i>Procédure d'accès au terrain</i>	216
2.1.	L'observation participante comme démarche d'accès aux données	217
2.2.	Les sources de données.....	220
2.2.1.	Choix de l'entreprise	220
2.2.2.	Démarche pratique d'intégration au sein de la Direction Marketing de LaSer	222
2.3.	La Collecte des données	225
2.3.1.	Nature des données	226
2.3.2.	Méthode de recueil	229
2.4.	Les méthodes d'analyse des données mobilisées	232
2.4.1.	La méthode de traitement des données	232
2.4.2.	La gestion du codage des données.....	236
2.4.3.	La méthode de restitution de l'analyse des données	238
	<i>Conclusion : Les procédures d'accès au terrain</i>	246
	CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	247
	CHAPITRE 2. LE LIEN MARKETING – STRATÉGIE : UNE ÉTUDE LONGITUDINALE AU SEIN DE LA DIRECTION MARKETING	
	STRATÉGIQUE DE LASER-COFINOGA.....	250
1.	<i>Mise en perspective de l'entreprise LaSer</i>	251
1.1.	Histoire du groupe	252
1.2.	La stratégie du groupe	257
1.3.	Spécificité du positionnement et offre du groupe	262
	<i>Conclusion</i>	268
2.	<i>La création d'une Direction du Marketing Stratégique supposée incarner le lien entre marketing et stratégie (1998 - 2002)</i>	270
2.1.	Le rôle de l'environnement, de l'organisation et des individus	271
2.1.1.	La dimension environnementale.....	272
2.1.2.	La dimension organisationnelle.....	274
2.1.3.	La dimension individuelle	277
2.2.	Les représentations du lien marketing - stratégie.....	282
2.2.1.	Degré d'importance.....	282
2.2.2.	Les éléments de rapprochement entre marketing et stratégie.....	284
2.2.3.	La forme sous laquelle se matérialise le lien entre marketing et stratégie	286
2.3.	Les conséquences : création d'une Direction Marketing Stratégique	289
2.3.1.	Les conséquences sur l'action	289
2.3.2.	Les conséquences sur les interactions.....	292
2.3.3.	Les conséquences sur la performance.....	293
3.	<i>PCMC : nouveau visage du lien entre marketing et stratégie (2002 - 2008)</i>	297
3.1.	Le rôle de l'environnement, de l'organisation et des individus	298
3.1.1.	La dimension environnementale.....	298

3.1.2.	La dimension organisationnelle.....	304
3.1.3.	La dimension relative aux caractéristiques individuelles	310
3.2.	Les représentations du lien marketing-stratégie (2002-2008)	314
3.2.1.	Le degré d'importance perçue	314
3.2.2.	Les composantes de l'interface marketing-stratégie	316
3.2.3.	La nature du lien marketing-stratégie	319
3.3.	Les conséquences sur l'action, l'interaction et la performance	323
3.3.1.	Les conséquences sur l'action	323
3.3.2.	Les conséquences sur les interactions.....	328
3.3.3.	Conséquences sur la performance	330
4.	<i>Création de EPPM : un pôle de support (2008 - aujourd'hui)</i>	334
	CONCLUSION CHAPITRE 2	340
	CHAPITRE 3. DISCUSSION DES RÉSULTATS	343
1.	<i>Une confrontation de la grille de lecture préétablie avec la problématique de recherche...</i> 344	
1.1.	Les déterminants des représentations managériales du lien entre marketing et stratégie.....	346
1.1.1.	L'environnement - facteur d'influence des représentations.....	346
1.1.2.	Les particularités organisationnelles - facteur d'influence des représentations.....	348
1.1.3.	L'influence des facteurs individuels sur la transformation des représentations.....	351
1.2.	La transformation des représentations du lien marketing – stratégie : de l'orientation produit à l'orientation marché.....	353
1.2.1.	L'évolution du degré d'importance perçu du marketing dans la stratégie au sein de LaSer.	353
1.2.2.	Les composantes du lien marketing – stratégie au sein de LaSer	355
1.2.3.	La nature du lien marketing – stratégie au sein de LaSer.....	356
1.3.	Les conséquences de la modification des représentations chez LaSer	359
1.3.1.	Les conséquences en termes d'action.....	359
1.3.2.	Les conséquences de la transformation des représentations sur les interactions au sein de LaSer	361
1.3.3.	Les implications sur la performance de la transformation des représentations du lien entre marketing et stratégie	363
	Conclusion de la Section 1	366
2.	<i>Enrichissement du cadre conceptuel :</i>	368
2.1.	Résultats relatifs à l'étude de la transformation des représentations : de l'orientation produit à l'orientation-marché	369
2.1.1.	Le rôle des représentations du lien marketing marketing-stratégie dans le changement stratégique.....	369
2.1.2.	La notion d'apprentissage : clé d'intégration entre environnement, organisation et transformation des représentations.....	371
2.1.3.	La culture d'entreprise et le concept de performance : la primauté de la performance financière.....	373
2.2.	La concrétisation du lien marketing - stratégie : le choix de l'approche organisationnelle	376
2.2.1.	La création d'une direction dédiée au marketing stratégique est-elle une réponse souhaitable ?	376

2.2.2. La capacité des parties prenantes à conceptualiser la nouvelle structure	379
2.2.3. Le rôle des dirigeants	381
Conclusion.....	383
CONCLUSION CHAPITRE 3	384
CONCLUSION GENERALE.....	385
BIBLIOGRAPHIE.....	393
TABLE DES FIGURES	415
TABLE DES TABLEAUX	416
TABLE DES MATIÈRES	418

Doctorat en Sciences de Gestion

Valentina KIROVA

**La Direction Marketing Stratégique comme vecteur de
resserrement du lien marketing – stratégie dans l’organisation :
L’étude du cas LaSer-Cofinoga**

Volume II : Annexes

Thèse dirigée par M. Jean-François TRINQUECOSTE, Professeur des Universités

Soutenue le 23 Juin 2011

Jury :

M. Jean-Marc DÉCAUDIN
Professeur à l’Université de Toulouse I – IEA de Toulouse

M. Jean-Louis MOULINS
Professeur à l’Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II

M. Gilles PACHÉ
Professeur à l’Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II

M. Jean-François TRINQUECOSTE
Professeur à l’Université de Bordeaux IV – IAE de Bordeaux

ANNEXES

1. PREAMBULE	3
2. ANNEXES. MÉTHODOLOGIE ET TRAITEMENT DES DONNÉES.....	4
2.1. LISTE NON EXHAUSTIVE DES CONTRIBUTIONS SUR LE LIEN ENTRE MARKETING ET STRATÉGIE, NIVEAU HIÉRARCHIQUE, CARACTÉRISTIQUES ET DÉTERMINANTS DE L'APPORT.	5
2.2. DICTIONNAIRE DES THÈMES ILLUSTRÉ	20
2.3. PARTICIPATION AUX RÉUNIONS DU GROUPE.....	25
2.4. GUIDE D'ENTRETIEN GÉNÉRAL.....	27
2.5. EXEMPLE D'EXTRAIT D'ENTRETIEN AVEC ANNOTATIONS THÉMATIQUES.....	28
2.6. EXTRAIT DU JOURNAL DE RECHERCHE AVEC ANNOTATIONS THÉMATIQUES	33
2.7. CAPTURE D'ÉCRAN NVIVO – LES NŒUDS HIÉRARCHIQUES.....	38
2.8. EXTRAIT D'ENTRETIEN CODÉ SOUS NVIVO	39
2.9. ENCODAGE PAR NŒUD POUR UNE SOURCE SPÉCIFIQUE – COMPTES RENDUS	40
2.10. ENCODAGE PAR NŒUD POUR UNE SOURCE SPÉCIFIQUE – ENTRETIEN 12	41
3. ANNEXES. DOCUMENTS EXTERNES.....	42
3.1. EXEMPLE DE DOCUMENT DE PRESSE RECUEILLI.....	43
3.2. EXEMPLE D'ENTRETIEN RECUEILLI DANS LA PRESSE.....	45
4. ANNEXES. DOCUMENTS INTERNES À USAGE EXTERNE	51
4.1. EXEMPLE DE COMMUNIQUÉ DE PRESSE RECUEILLI	52
4.2. DOSSIER DE PRESSE LASER 2008	54
4.3. EXTRAIT DE LA PLAQUETTE COMMERCIALE BILINGUE 2006 DE LASER	73
5. ANNEXES.DOCUMENTS À USAGE INTERNE (NON CONFIDENTIELS).....	80
5.1. EXTRAIT DE LA PRÉSENTATION RÉSULTATS ANNUELS 2002 LASER – PRÉSENTATION CO-ANIMÉE PAR LE PDG ET LA DG DE LASER.....	81
5.2. EXTRAITS DU MAGASIN INTERNE LASER – LASER MAGAZINE 2008	87
5.3. EXEMPLE FICHE D'ACTIVITÉ LASER – LA FIDÉLISATION	99
5.4. EXEMPLE FICHE PRODUIT LASER - LE RECOUVREMENT	103
5.5. EXTRAITS DE LA NEWSLETTER COMMERCIALE DE LASER	107
5.6. EXEMPLE DE COMMUNIQUÉ INTERNE	110
5.7. EXEMPLE DE COMMUNIQUÉ INTERNE – « LASERFLASH »	111
5.8. JOURNAL JURIDIQUE DE LASER JANVIER 2005 : AUDIENCE	112

1. PREAMBULE

Avant de présenter les documents annexes, il nous a paru nécessaire d'apporter quelques éléments de précision et de justification. Lors de notre période d'observation participante au sein de LaSer, nous avons eu accès à un nombre important de documents internes et nous avons assisté à des discussions souvent sensibles pour l'entreprise. Nous avons dû strictement respecter la confidentialité, en essayant toutefois de ne pas dénaturer les propos recueillis.

Lors de notre engagement au sein de la société, il nous a été formellement précisé de ne pas divulguer les documents et les discussions comportant des informations nominatives et stratégiques. Cette condition *sine qua non* imposée par l'entreprise pour mener la présente étude, nous a conduit à faire certains choix que nous allons exposer dans ce préambule.

En premier lieu, les documents ou les comptes rendus de réunions labélisés « *document confidentiel à usage strictement interne* » ne font pas partie de ces annexes. Seulement des extraits de ce type de sources ont été présentés, car ils sont exclusivement le fruit de notre travail et illustrent les procédures de traitement.

En deuxième lieu, nous avons veillé à préserver l'identité des personnes interrogées. Aucun nom ne figure dans les extraits de texte ci-joints.

Enfin, nous avons présenté des exemples de données brutes recueillies (documents externes, documents internes à usage externe et des documents internes non confidentiels) pour montrer non seulement la diversité de supports d'analyse que nous avons sélectionnés, mais aussi notre volonté de ne pas privilégier une source à une autre, notamment par souci de triangulation.

2. ANNEXES. MÉTHODOLOGIE ET TRAITEMENT DES DONNÉES

2.1. Liste non exhaustive des contributions sur le lien entre marketing et stratégie, niveau hiérarchique, caractéristiques et déterminants de l'apport.

Auteurs	Titre	Type étude	Représentation du lien marketing stratégie (ou contributions du marketing à la stratégie)	Niveau hiérarchique	Caractéristique de l'apport stratégique	Déterminants du lien M/S
Biggadike (1981)	The contributions of marketing to strategic management	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • le concept marketing • la segmentation • le positionnement • la cartographie • le cycle de vie du produit 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate • DAS 		<ul style="list-style-type: none"> • La perspective environnementale
Anderson (1982)	Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Le concept marketing • Identification de la position optimale à long terme qui assure la satisfaction du consommateur • Développer des stratégies pour acquérir un avantage compétitif • Négocier et assurer la mise en œuvre de ces stratégies avec le top management 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate • DAS 		<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir de négociation interfonctionnelle
Wind, Robertson (1983)	Marketing Strategy New Directions for Theory and Research	conceptuelle	Stratégie marketing <ul style="list-style-type: none"> • Recherche d'avantage auprès des consommateurs • Recherche d'avantage compétitif 	<ul style="list-style-type: none"> • DAS • Marque 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation long terme 	
Day, Wensley (1983)	Marketing Theory with Strategic Orientation	conceptuelle	Le marketing stratégique <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des comportements compétitifs sur le marché • Définition des frontières viables de l'organisation • Allocation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • DAS • Produit / Marché 	<ul style="list-style-type: none"> • La fonction marketing est la seule détentrice des informations sur le marché 	

Auteurs	Titre	Type étude	Représentation du lien marketing stratégie (ou contributions du marketing à la stratégie)	Niveau hiérarchique	Caractéristique de l'apport stratégique	Déterminants du lien M/S
Leontiades (1983)	The Importance of Integrating Marketing Planning with Corporate Planning	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Le rôle que la planification marketing exerce sur la planification corporative dépend de 4 facteurs • Alignement interne de la planification corporative et de la planification marketing pour une meilleure performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate • DAS 		<ul style="list-style-type: none"> • Les valeurs managériales • Le style de management • La structure organisationnelle • Le niveau organisationnel de prise de décision
Wiersema (1983)	Strategic Marketing Linking Marketing and Corporate Planning	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Le marketing stratégique • Perspective orientée marché pour déterminer la direction corporative • Développement et exécution des objectifs du marketing au sein des objectifs corporatifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate 		<ul style="list-style-type: none"> • La relation de l'entreprise avec son environnement • Le profil du top management
Thomas, Gardner (1985)	Strategic Marketing and Management	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing Stratégique (sous-champ du management stratégique qui assure l'avantage compétitif de long terme pour l'entreprise) • Stratégie marketing (sous-champ du marketing management qui assure la formulation et l'exécution du plan marketing-mix à court terme) 	<ul style="list-style-type: none"> • DAS (Marketing stratégique) • Fonctionnel (Stratégie marketing) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle primordial du marketing car position privilégiée entre entreprise et environnement • Priorité à la satisfaction des consommateurs et à l'acquisition d'avantage compétitif 	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de diversification de la structure organisationnelle • Turbulence de l'environnement • Facteurs individuels • Facteurs organisationnels

Auteurs	Titre	Type étude	Représentation du lien marketing stratégie (ou contributions du marketing à la stratégie)	Niveau hiérarchique	Caractéristique de l'apport stratégique	Déterminants du lien M/S
Mc Daniel, Kolari (1987)	Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology	empirique	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie marketing adoptée dépend du type de comportement stratégique (Miles et Snow, 1978) 	<ul style="list-style-type: none"> • DAS 		<ul style="list-style-type: none"> • Environnement • Organisation
Walker, Ruekert (1987)	Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies A Critical Review and Conceptual Framework	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Apport du marketing dans la mise en œuvre réussie de la stratégie d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> • DAS 		<ul style="list-style-type: none"> • Structures de coordination • Programmes marketing au sein du DAS • Environnement
Shiner (1988)	Marketing's Role in Strategic and Tactical Planning	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie marketing ou marketing stratégique utilisés de manière indifférenciée • Intégration de la planification marketing au plan stratégique • Vision large des apports : segmentation, positionnement marché et produit, stratégie d'entrée, stratégie de timing, stratégie de mix marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • DAS • Produit / Marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Le temps 	<ul style="list-style-type: none"> • Turbulence de l'environnement • Degré d'innovation du produit
Greenley (1989)	An understanding of marketing strategy	conceptuelle	<p>Stratégie Marketing : composant marketing de la planification opérationnelle de long terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positionnement marché • Positionnement produit • Marketing mix • Stratégie d'entrée • Stratégie de timing 	<ul style="list-style-type: none"> • Produit / Marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Apport à long terme qui permet d'atteindre les objectifs corporate 	<ul style="list-style-type: none"> • La mission corporative • Les objectifs corporatifs

Auteurs	Titre	Type étude	Représentation du lien marketing stratégie (ou contributions du marketing à la stratégie)	Niveau hiérarchique	Caractéristique de l'apport stratégique	Déterminants du lien M/S
Raymond, Barksdale (1989)	Corporate Strategic Planning and Corporate Marketing Toward an Interface	empirique exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> • Décisions en termes d'innovation produit • Études marketing • Analyses concurrentielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisionnel • Produit / Marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitation du rôle stratégique du marketing au niveau des DAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle et influence du département de planification stratégique
Aaby, McGann (1989)	Corporate Strategy and the Role of Navigational Marketing	conceptuelle	<p>Apport à trois niveaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • La stratégie marketing corporative • La stratégie marketing d'activités • La stratégie de mix marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate • DAS • Fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation à long terme • Création de valeur les parties prenantes • Orientation proactive 	<ul style="list-style-type: none"> • Taille et degré de diversification de l'organisation • Style des top-managers • Compétences managériales
Peattie, Notley (1989)	The Marketing and Strategic Planning Interface	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Domaine d'intersection : Planification marketing stratégique • L'interface marketing stratégie se fait à travers le processus d'échange d'informations • Marketing et stratégie processus distincts mais intégrés 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate • DAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'intégrer la structure et la culture 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la communication • Contexte organisationnel • Expérience fonctionnelle • Éducation • La qualité de l'information • Rôle du directeur marketing • Rôle de la fonction de planification

Auteurs	Titre	Type étude	Représentation du lien marketing stratégie (ou contributions du marketing à la stratégie)	Niveau hiérarchique	Caractéristique de l'apport stratégique	Déterminants du lien M/S
Brownlie (1989)	The Migration of Ideas from Strategic Management to Marketing on the subject of Competition	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse de l'avantage compétitif : terrain fertile entre marketing et management stratégique • Apports du marketing à la stratégie : segmentation, cartographie, ciblage, positionnement • Apports du management stratégique au marketing : vision stratégique de la compétition, notion de groupe stratégique 	• DAS	• Apports à double sens	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement du top et middle management • Le climat organisationnel
Day (1992)	Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue	conceptuelle	<p>Compétences distinctives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concept marketing • Couples produit / marché • Segmentation et positionnement <p>Compétences intégratives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement nouveaux produits • Analyses interculturelles • Stratégies de différenciation • Cycle de vie des produits • Stratégies partenariales • Stratégies de part de marché <p>Compétences de support</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allocation des ressources • Changement, design organisationnel • Processus de décision stratégique et d'analyse de la cognition, • Analyses des synergies, • Analyse des groupes stratégiques et des réponses concurrentielles 	• DAS	• Aucune fonction de l'organisation ne peut espérer dominer seule le dialogue stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Proximité entre exigences de la stratégie et compétences distinctives du marketing • Niveau hiérarchique • Relations inter-fonctionnelles

Auteurs	Titre	Type étude	Représentation du lien marketing stratégie (ou contributions du marketing à la stratégie)	Niveau hiérarchique	Caractéristique de l'apport stratégique	Déterminants du lien M/S
Webster (1992)	The changing role of marketing in the corporation	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Apport au niveau corporate : Marketing comme culture (Concept marketing) • Apport au niveau DAS : Marketing comme stratégie (Segmentation, Ciblage, Positionnement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate • DAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle stratégique en faveur du consommateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau hiérarchique • Niveau de la stratégie
Greenley (1993)	Perceptions of marketing strategy and strategic marketing in the UK companies	empirique exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing stratégique • Stratégie marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité pour les managers de différencier le niveau hiérarchique de leur apport 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité pour les managers de différencier marketing stratégique et stratégie marketing 	
Morris, Pitt (1993)	The Contemporary Use of Strategy, Strategic Planning, and Planning Tools by Marketers A Cross-National Comparison	empirique	<p>Marketing stratégique ou Stratégie marketing (confondus)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positionnement compétitif • Positionnement et diversification • Analyse et la satisfaction des besoins des consommateurs • Acquisition d'un avantage compétitif • Les stratégies de segmentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate • DAS • Produit / Marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation long terme • Coordination inter fonctionnelle • Orientation externe 	<ul style="list-style-type: none"> • La culture n'est pas un déterminant significatif • Intensité concurrentielle • Élasticité des prix • Stabilité de l'environnement

Auteurs	Titre	Type étude	Représentation du lien marketing stratégie (ou contributions du marketing à la stratégie)	Niveau hiérarchique	Caractéristique de l'apport stratégique	Déterminants du lien M/S
Varadarajan, Clark (1994)	Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy	conceptuelle	Marketing stratégique ou Stratégie marketing (confondus) Interface à trois niveaux : • Stratégie marketing - stratégie d'activités : stratégie et positionnement marque, stratégie pull - push, segmentation et ciblage • Stratégie marketing - stratégie corporative : image de marque • Stratégie marketing - stratégie d'activités - stratégie corporative : intégration horizontale, stratégie compétitive, management environnemental	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate • DAS • Fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Différencier le locus de la décision stratégique (réelle) du locus de la stratégie (présumée) 	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs environnementaux • Facteurs organisationnels • Caractéristiques de la décision stratégique
Lynch (1994)	Only Connect The Role of Marketing and Strategic Management in the Modern Organization	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing : vision externe qui clarifie les choix stratégiques 		<ul style="list-style-type: none"> • Processus interfonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> Environnement • Complexité • Fragmentation • Structures compétitives • Technologie
Morris, Pitt (1994)	The Organization of the Future Unity of Marketing and Strategy	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Convergence du marketing et de la stratégie pour arriver à leur unité 	<ul style="list-style-type: none"> • Convergence au niveau corporate et DAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Unité des deux fonctions 	<ul style="list-style-type: none"> • Émergence de nouvelles formes organisationnelles • Changement environnemental

Auteurs	Titre	Type étude	Représentation du lien marketing stratégie (ou contributions du marketing à la stratégie)	Niveau hiérarchique	Caractéristique de l'apport stratégique	Déterminants du lien M/S
Antoine (1995)	La stratégie vue par les hommes du marketing	conceptuelle	Marketing stratégique <ul style="list-style-type: none"> • Contribution du marketing à la stratégie générale • Concerne les choix d'engagement sur les marchés • Contribution à travers la veille des marchés Stratégie marketing <ul style="list-style-type: none"> • Composante stratégique du marketing opérationnel • Atteindre les objectifs de conquête et de fidélisation des marchés 		<ul style="list-style-type: none"> • Marketing stratégique : long terme (5ans) • Stratégie marketing : moyen terme (2 ans) 	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur • Métier dominant
Piercy (1995)	Marketing and strategy fit together	conceptuelle	Interface entre marketing et management stratégique déterminée à travers un mécanisme de classification des décisions <ul style="list-style-type: none"> • Selon l'optique : externe ou interne • Selon et le niveau hiérarchique de décision (haut ou bas) L'apport du marketing est primordial : <ul style="list-style-type: none"> • Dans une optique externe • Au niveau de la stratégie d'activités / de marché • La préoccupation principale est le positionnement compétitif 	<ul style="list-style-type: none"> • DAS • Produit / Marché 		<ul style="list-style-type: none"> • L'influence des décisions corporatives sur la stratégie d'activités / de marché et vice versa dépend de la qualité de la communication entre fonctions

Auteurs	Titre	Type étude	Représentation du lien marketing stratégie (ou contributions du marketing à la stratégie)	Niveau hiérarchique	Caractéristique de l'apport stratégique	Déterminants du lien M/S
Rajaratnam, Chonko (1995)	The Effect of Business Strategy Type on Marketing Organization Design ...	empirique	Identification rôle du marketing pour chacune des orientations stratégiques identifiées par Miles et Snow (1978) en termes de : <ul style="list-style-type: none"> • Organisation de la fonction marketing • Type de stratégie de croissance produit / marché • Efforts relatifs du marketing 	• DAS	• L'entreprise doit configurer ses structures en fonction de l'orientation stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Structure organisationnelle • Contingences environnementales
Lacoste, Decaudin (1997)	Marketing et stratégie réflexions sur une confusion possible	conceptuelle	Recoupement sémantique et analytique <ul style="list-style-type: none"> • Vocabulaire commun : cible, segmentation, positionnement, position concurrentielle, avantage concurrentiel • Des modèles d'analyse proches : portefeuilles, cycle de vie, part de marché etc. • Des méthodes d'analyse communes Recoupement en termes de décision <ul style="list-style-type: none"> • Changement de DAS • Allocation des ressources • Lancement produit • Politique de marque • Budget marketing 	• DAS	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement de l'entreprise sur le long terme • Conséquences sur le coût total et la valeur perçue par les consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement sectoriel global • Capacités financières • Valeurs pour les actionnaires

Auteurs	Titre	Type étude	Représentation du lien marketing stratégie (ou contributions du marketing à la stratégie)	Niveau hiérarchique	Caractéristique de l'apport stratégique	Déterminants du lien M/S
Piercy, Harris, Peters, Lane (1997)	Marketing management, market strategy and strategic management domain realignment and redefinition	conceptuelle	L'apport du marketing est primordial <ul style="list-style-type: none"> • Dans une optique externe • Au niveau de la stratégie d'activités / de marché • La préoccupation principale est le positionnement compétitif 	<ul style="list-style-type: none"> • DAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Corpus de connaissances • Position relative dans l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Turbulence environnementale • Évolution des formes organisationnelles
Trinquecoste (1999)	Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie	conceptuelle	Marketing stratégique <ul style="list-style-type: none"> • Acquisition d'un avantage concurrentiel stratégique • Prise en compte de la compétition Stratégie marketing <ul style="list-style-type: none"> • Acquisition d'un avantage concurrentiel commercial • La segmentation • Le positionnement • La différenciation du produit 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de groupe • Stratégie d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Opposition d'intérêts • Temps • Impossibilité de prévision • Dimension spéculative • Recours au stratagème • Influencer sur l'adversaire • Performance ex-post / ex-ante 	
Sharma (1999)	Trespass or symbiosis. Dissolving the boundaries between strategic marketing and strategic management.	conceptuelle	Stratégie marketing <ul style="list-style-type: none"> • Segmentation, Différenciation, Positionnement • Analyse du cycle de vie • Innovation produit Marketing stratégique <ul style="list-style-type: none"> • Mise en perspective des ressources internes avec les opportunités • Avantage compétitif de long terme • Besoins des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie marketing : produit / marché, marque • Marketing stratégique : DAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Changements environnementaux • Intensité concurrentielle

Auteurs	Titre	Type étude	Représentation du lien marketing stratégie (ou contributions du marketing à la stratégie)	Niveau hiérarchique	Caractéristique de l'apport stratégique	Déterminants du lien M/S
Blois, Mathur (2000)	Offerings and Markets The Main Elements of Strategic Marketing Decisions	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> Marketing stratégique englobe la stratégie corporate et la stratégie d'activités Deux éléments majeurs : <ul style="list-style-type: none"> L'offre et les marchés Analyse des processus compétitifs 	<ul style="list-style-type: none"> Corporate DAS 	<ul style="list-style-type: none"> Orientation à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> Consommateurs Concurrents
Morgan, McGuinness, Thorpe (2000)	The contribution of marketing to business strategy formation a perspective on business performance gains	empirique	<ul style="list-style-type: none"> Contribution du marketing à la stratégie mesurée à travers les gains de performance de la stratégie d'activités Contribution discriminante entre entreprises performantes et non performantes à tous les niveaux du processus de formation de la stratégie : fixation des objectifs, analyse de l'environnement, choix alternatifs, évaluation, sélection de la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> DAS 	<ul style="list-style-type: none"> Les entreprises où le marketing contribue le plus lors des étapes de formulation de la stratégie sont plus performantes 	<ul style="list-style-type: none"> Efficacité de la planification Processus d'échange interne Politique participative Taille de l'entreprise Chiffre d'affaires
Slater, Olson (2001)	Marketing's contribution to the Implementation of Business Strategy an Empirical Analysis	empirique quantitative	Contribution de la stratégie marketing à la mise en œuvre de la stratégie d'activités à travers la mise en correspondance entre les 4 orientations de stratégie d'activité identifiées par Miles et Snow (1978) et les 4 orientations de stratégie marketing identifiées par Slater et Olson (2001)	<ul style="list-style-type: none"> DAS 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptation nécessaire de la stratégie d'activités et stratégie marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Conditions sur le marché (turbulence, pouvoir d'achat, technologie)

Auteurs	Titre	Type étude	Représentation du lien marketing stratégie (ou contributions du marketing à la stratégie)	Niveau hiérarchique	Caractéristique de l'apport stratégique	Déterminants du lien M/S
Franklin (2001)	Problems and Prospects for Practice and Theory in Strategic Marketing Management	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing et stratégie partagent la même base théorique : la micro-économie • Les paradigmes dominants en marketing et stratégie basés sur la micro-économie et l'économie industrielle 			
Jarratt, Fayed (2001)	The impact of market and organizational challenges on marketing strategy decision-making	empirique qualitative	<p>Marketing stratégique et stratégie marketing confondus</p> <p>Le marketing stratégique apporte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'accroissement de la valeur de l'offre • La création de la valeur pour les clients et de nouvelles opportunités pour développer ses marchés • La prise en considération des forces concurrentielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporatif • DAS • Fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Le marketing s'est transformé d'une activité fonctionnelle en une activité qui guide les processus intra-organisationnels 	<ul style="list-style-type: none"> • La technologie • Accélération des changements sur les marchés • La compétition
Oosthuizen (2002)	Business strategy and marketing the positioning versus resource-based dichotomy and the way forward	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie marketing sert d'intégrateur de la vision basée sur le positionnement concurrentiel et celle basée sur les ressources compétences • 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Apport du marketing basé sur le plan et les processus marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Turbulence de l'environnement

Auteurs	Titre	Type étude	Représentation du lien marketing stratégie (ou contributions du marketing à la stratégie)	Niveau hiérarchique	Caractéristique de l'apport stratégique	Déterminants du lien M/S
Vorhies, Morgan (2003)	A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance	empirique quantitative	<ul style="list-style-type: none"> • Lien entre l'organisation des activités marketing et le type stratégique de l'entreprise (Miles, Snow, 1978) • Organiser les activités marketing de manière à mieux correspondre au type stratégique conduit à une performance supérieure et avantage concurrentiel stratégique 	• DAS		<ul style="list-style-type: none"> • Type stratégique • Organisation des activités marketing
Weerawardena (2003)	The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy	empirique quantitative	<p>Les compétences marketing influencent positivement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'avantage compétitif durable • L'intensité d'innovation organisationnelle 			<p>L'intensité entrepreneuriale en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Prise de risque • Pro-activité
Olson, Slater, Hult (2005)	The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior	empirique quantitative	La relation entre la structure organisationnelle du marketing et le comportement stratégique d'une part la performance de l'entreprise de l'autre est modérée par la stratégie d'activités que la firme adopte.	• DAS		<ul style="list-style-type: none"> • Turbulence du marché • Turbulence technologique • Taille des DAS

Auteurs	Titre	Type étude	Représentation du lien marketing stratégie (ou contributions du marketing à la stratégie)	Niveau hiérarchique	Caractéristique de l'apport stratégique	Déterminants du lien M/S
Mattsson, Ramaseshan, Carson (2006)	Let marketers reclaim corporate strategy	conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Le marketing doit être au cœur de la stratégie car il est garant des interactions entre employés et consommateurs • Les marketing-managers transfèrent leur expérience et connaissance du terrain au niveau corporatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate 	<ul style="list-style-type: none"> • L'apport du marketing est du bas vers le haut "bottom-up" 	
Zinkin (2006)	Strategic Marketing Balancing Customer Value with Shareholder Value	conceptuelle	<p>Le marketing stratégique permet de concilier deux priorités à l'apparence contradictoire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer un avantage concurrentiel durable à travers la reconnaissance de la valeur du consommateur • Maximiser la valeur pour les actionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate 	<ul style="list-style-type: none"> • L'apport du marketing stratégique se trouve au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation 	

2.2. Dictionnaire des thèmes illustré

		DESCRIPTEURS	VERBATIMS
DETERMINANTS	ENVIRONNEMENT	Caractéristiques	<p>« Donc c'est ce qu'on appelle les signaux faibles qui amorcent des mutations de marché et on sait qu'en fait avec le développement des nouvelles technologies et l'univers du service ça s'accélère, tout va très très vite, tout s'accélère et il faut toujours être suffisamment tôt en anticipation de marché. »</p> <p>« Le contexte crédit consommation aux Pays Bas difficile car on observe un recul. Le marché du crédit à la consommation au Royaume Uni se porte bien mais avec des inquiétudes sur l'endettement. On a une montée du surendettement en Pologne aussi.»</p>
		Composantes	<p>« Satisfaire un besoin exprimé ou non du consommateur, lui fournir des services qu'il apprécie, faciliter sa consommation quotidienne, anticiper ses besoins : telle est la raison d'être de toutes nos activités. Avec un état d'esprit de service basé sur le delivery, sur l'innovation et tourné vers la compréhension du consommateur, nous nous engageons à offrir à nos partenaires, enseignes ou marques des services qui permettent de créer de la valeur. »</p> <p>« Le but de la veille est d'avoir toutes les informations de sociétés financières concurrentes. Le premier chantier consiste à couvrir tous les aspects de la loi Châtel. Le second chantier consiste à suivre les nouveaux medias du crédit à la consommation. »</p>
	ORGANISATION	Globale	<p>« Dans cette entreprise c'est les opérationnels d'un côté et les corporate de l'autre. »</p> <p>« Le modèle de développement LaSer est par développement interne et développement externe. L'innovation vient du bas mais aussi du haut. Les perspectives pour LaSer consistent à profiter des synergies. »</p>

INDIVIDUS	De l'équipe marketing	<p>Organisation du département marketing, niveau hiérarchique et pouvoir de la fonction marketing, dispersion des activités marketing, identité fonctionnelle.</p>	<p>« Il y a actuellement un trou organisationnel. Aujourd'hui le marketing est dilué. La problématique du périmètre d'intervention de chacun est pressante. »</p> <p>« PCMC bénéficie de réels atouts du fait même de son rôle dans l'organisation LaSer. Il s'agit d'une entité transversale qui est certainement la plus porteuse des valeurs LaSer. PCMC aura dix ans aussi cette année même si en 1998 cela s'appelait le marketing stratégique. Son rôle a bien été d'intégrer, de fédérer les métiers LaSer au début sur le plan du marketing sur toute l'étendue Laser international y compris. »</p>
	Psychologie	<p>Complexité cognitive, style cognitif.</p>	<p>« En fait on est dans une situation qui pour moi a très vite basculé, c'est vraiment une affaire d'hommes. A. B. qui a monté le marketing stratégique qui est une personne hyper marketing, mais qui est hyper dirigiste. Et donc du coup c'est quelqu'un qui ne passait pas dans l'atmosphère LaSer c'est quelqu'un qui est très bon, il est toujours là il travaille sur S'miles. »</p> <p>« Quelqu'un de plus soft comme J-Y G. qui était plus conseil, avec un état d'esprit plus conseil passait mieux. »</p>
	Expérience	<p>Expérience fonctionnelle, type d'éducation, ancienneté.</p>	<p>« La directrice marketing de ... est passée directrice marketing chez LaSer, et elle a commencé à faire des études consommateurs toute seule il y a trois ans. Jusqu'au moment où elle a eu un gros bug sur une étude c'est nous qui avons tout récupéré maintenant elle jure que par Études et Prospective. »</p> <p>« Le DG et le PDG s'opposent car l'un est un homme de terrain, l'autre un intellectuel. »</p>

		Poste	Position hiérarchique, similarité et type de fonction exercée, domaine d'expertise spécifique.	<p>« La vision des équipes financières est à court terme. Les équipes financières se préoccupent essentiellement de la production. La finance aborde des dimensions très opérationnelles qui consistent à savoir comment développer la production. »</p> <p>« C'est le responsable d'une Direction Générale... même lui donc on sentait qu'il n'avait pas la prise et encore ... parce que je peux dire que lui il avait vraiment un pouvoir de dirigeant, parce c'était lui le hiérarchique. »</p>
REPRESENTATIONS	DEGRE D'IMPORTANCE DU MARKETING DANS LA STRATEGIE		<p>Le marketing est perçu comme ayant un rôle prépondérant dans la stratégie ;</p> <p>La stratégie est considérée dans une approche interfonctionnelle, avec un apport équivalent de toutes les fonctions ;</p> <p>Le marketing a peu d'impact sur la stratégie.</p>	<p>« Notre entreprise se positionne comme un acteur global sur la chaîne de la relation client. D'un point de vue historique, LaSer est né d'une société préexistante ... elle-même née d'un mono-produit, à savoir les cartes privatives de magasin. L'objectif d'origine était donc à vocation marketing. »</p> <p>« On est dans une direction marketing où on a des gens qui s'occupent de l'offre. Nous on a toujours pris le parti de considérer que l'information est au service de ... sur certains dossiers on pouvait pousser en effectuant de la recommandation. Mais on ne se substitue pas à la décision, on alimente la décision, on consolide la décision. On génère de la réflexion qui peut amener à une certaine décision, mais on n'est pas décisionnaires puisque quelque part on alimente cette décision. »</p> <p>« Ce qui fait qu'il y a un marketing mais c'est un marketing qui se penche sur du court terme, on va dire - du un ou deux ans maximum. Je ne sais même pas si on peut dire deux ans tellement ils ont le nez dans le guidon. »</p>

	FORME	<p>Perception de la nature du lien entre les deux fonctions : Lien perçu à travers les stratégies marketing ; Lien perçu à travers le marketing stratégique ; Lien perçu comme un département ou organisation spécifiques ; Lien perçu comme une culture ou générateur de performance etc.</p>	<p>« Il y a un malaise de positionnement de PCMC ... Les retours par rapport à l'équipe sont nuancées, soit négatifs, soit des félicitations. »</p> <p>« Il y a beaucoup de progrès à faire sur l'organisation et le fonctionnement de PCMC. On observe une dilution du maillage et des zones de flottement. Les gens ne s'intéressent pas de l'organisation mais de l'efficacité. »</p> <p>« Les opérationnels sont les responsables marketing et les commerciaux opérationnels dont la réflexion est à un an. Donc le directeur international ne sera pas intéressé par les mêmes informations qu'un opérationnel... il est orienté vers le développement et le marketing stratégique, il a une réflexion stratégique à plus de trois ans. »</p>
	ELEMENTS CARACTERISTIQUES	<p>La segmentation, le positionnement, le ciblage, l'avantage concurrentiel, etc.</p>	<p>« PCMC a donc deux cibles à l'international. Le directeur international ne sera pas intéressé par les mêmes informations sur la fidélisation qu'un opérationnel. Le niveau stratégique concerne l'analyse des acteurs de la fidélisation dans le pays localement, mais aussi les enseignes qui proposent des programmes de fidélisation, les responsables opérationnels sont peu intéressés par ce niveau stratégique. »</p> <p>« C'est ce qui nous rend uniques, nous ce qu'on cherche au niveau stratégique c'est ... Notre particularité, la particularité LaSer, c'est de construire une offre qui ne soit pas copiable. »</p>
CONSEQUENCES	ACTION	<p>Modifications dans les comportements, décisions, jugements ou organisation ; Objectifs poursuivis.</p>	<p>« Il y aura un audit PCMC qui va permettre de définir le périmètre de la direction en face des équipes marketing opérationnelles, commerciales et développement d'une part, Crédit et Loyalty de l'autre et enfin face aux filiales. »</p> <p>« Le directeur de la planification stratégique a décidé d'une réorganisation de l'activité fidélisation à l'international. Le directeur LaSer international va donc prendre la responsabilité du développement de la fidélisation à l'international. Les objectifs de la partie Loyalty sont de construire beaucoup de choses et à développer l'approche fidélisation. »</p>

	INTERACTION	<p>Communication interpersonnelle et interfonctionnelle, Processus de coordination, Conflit ou coopération entre départements, existence d'objectifs communs.</p>	<p><i>« Il faut trouver le cœur de légitimité de chacun. Envisager des échanges en amont entre les collaborateurs et sur chaque dossier, se mettre au courant des sujets de travail et porter la voix PCMC. La connaissance du travail des autres est primordiale. Les objectifs sont de trois ordres : coller aux opérationnels, valoriser PCMC, visibilité. »</i></p> <p><i>« LaSer c'est plusieurs métiers et il est grand temps d'assurer le virage en ce qui concerne la mise en collaboration de l'intégralité de ces métiers surtout du fait que non seulement il y a un changement au niveau Comex, mais il y a aussi un LaSer qui doit réellement bouger et surtout et aussi le fait que le marché clé qui fait vivre LaSer se casse la gueule, c'est le revolving. »</i></p>
	PERFORMANCE	<p>Performance des décisions, performance managériale, performance financière.</p>	<p><i>« Nous avons décidé de revisiter les conditions de réussite de notre stratégie. Un plan de transformation sera mis en œuvre dès l'été. L'enjeu est d'être dorénavant plus banquier dans notre organisation interne et plus commerçant et innovateur dans l'ensemble de notre offre au client final. »</i></p>

2.3. Participation aux réunions du groupe

Date	Type de réunion	Objet de la réunion
Septembre 2005	Université d'été Laser	Priorités stratégiques
Octobre 2005	Réunion PCMC	Réunion d'équipe mensuelle
Octobre 2005	Plénière PCMC et Équipes marketing opérationnelles	Réunion de coordination
Octobre 2005	Réunion PCMC	Réunion d'équipe au sujet des opportunités de collaboration avec la BU Finance
Novembre 2005	Séminaire équipes <i>corporate</i>	Présentation d'Access Panel aux Cadres de la fonction corporate
Novembre 2005	Réunion PCMC	Réunion d'équipe mensuelle
Décembre 2005	Réunion PCMC et Direction Marketing Opérationnel	Stratégies de collaboration et de développement
Janvier 2006	Convention stratégique LaSer	Priorités stratégiques et facteurs clés de succès
Janvier 2006	Réunion PCMC	Réunion d'équipe mensuelle
Janvier 2006	Réunion PCMC	Réunion d'équipe mensuelle
Février 2006	Réunion avec fournisseurs	Renouvellement des contrats
Février 2006	Réunion PCMC	Plan de maillage avec les 3 BU
Février 2006	Réunion PCMC avec le directeur de la communication	Plan de collaboration
Mars 2006	Réunion PCMC avec Laser Loyalty	Réunion de coordination
Mars 2006	Réunion PCMC avec P2F (Direction Finance France)	Modes de fonctionnement, centralisation et valorisation des chantiers communs
Mars 2006	Réunion avec Filiale	Possibilités de mutualisation des ressources
Mars 2006	Réunion PCMC	Réunion d'équipe mensuelle
Mars 2006	Réunion PCMC Pôle Finance France	Collaboration sur le développement produit
Mars 2006	Réunion PCMC avec la Coordination stratégique	Échanges sur le planning stratégique
Avril 2006	Réunion PCMC	Réunion d'équipe mensuelle
Avril 2006	Marketing meeting LaSer CB	Atelier sur les <i>best practices</i>
Mai 2006	Réunion LaSer Team	Résultats financiers
Mai 2006	Réunion PCMC	Réunion d'équipe mensuelle

Mai 2006	Rencontre PCMC avec le directeur LaSer international	Attentes de la part des filiales
Mai 2006	Réunion PCMC	Revue de Grands comptes
Juin 2006	Réunion Club des veilleurs	Rencontre biannuelle des équipes marketing des sociétés financières
Juin 2006	Réunion PCMC	Réunion d'équipe mensuelle
Juin 2006	Réunion avec le directeur marketing opérationnel BU Finance	Révision de la gamme de produits
Juin 2006	Réunion avec le responsable de Coordination stratégique	Business reviews
Juin 2006	Forum LaSer	Débat centrés sur l'innovation
Juin 2006	Réunion PCMC	Réunion d'équipe mensuelle
Juillet 2006	Séminaire PCMC	Objectifs PCMC pour répondre aux enjeux du groupe

2.4. Guide d'entretien général

Présentation de l'enseignant chercheur...

Présentation de l'étude...

Les thématiques peuvent être abordées de façon libre et inversée en fonction du contexte.

Phase	Thème	Sous-Thème
Ouverture	Présentation entreprise	Pouvez-vous me présenter l'entreprise ?
		Les différents départements, ... et le vôtre ?
Centrage	Présentation personne interrogée	Pouvez-vous me parler de votre métier ?
		Quelles sont vos expériences précédentes ?
		Quelle est votre niveau d'expertise en marketing ?
Approfondissement	Thème 1 : Le lien marketing-stratégie	Quel est selon vous l'apport de votre département dans la stratégie globale de l'entreprise ? En quoi s'exprime-t-il ?
		Pensez à des décisions plutôt stratégiques que vous avez dû prendre récemment – en quoi consistaient – elles ?
		Pensez à des décisions opérationnelles que vous avez dû prendre récemment – en quoi consistaient – elles ?
		À partir de quel moment une décision que vous devez prendre devient stratégique pour vous ?
		Quels sont les apports du marketing dans la stratégie ?
		Quels autres départements peuvent avoir un rôle stratégique dans votre entreprise ?
	Thème 2 : La structure organisationnelle	Rétrospectivement, quelles ont été les grandes étapes dans la transformation de l'organisation ?
		Quels facteurs ont engendré l'organisation actuelle ?
		Que pensez-vous de l'organisation du département marketing : est-elle efficace ?
		Est-ce que l'information et les contacts entre les départements sont sans entraves ?
		Où, (par qui) dans quels comités se décide la stratégie d'entreprise ?
	Thème 3 : L'environnement	Dans quel type d'environnement évolue actuellement votre société ?
		Quels sont les principaux éléments (facteurs) dans cet environnement qui vous influencent actuellement ? Et à plus long terme ?
		Cela a-t-il une incidence sur vos décisions ?

Conclusion et remerciements (synthèse)

2.5.Exemple d'Extrait d'entretien avec annotations thématiques

28 juin 2008 - Entretien M. Z. (durée 1h00, prise de notes manuelle)

Fonction : Directeur des ressources humaines et de la communication (LaSer)

Rôle : Il est un des créateurs de la Direction du marketing stratégique en 1998

Présentation du chercheur

Présentation de la problématique : Dans quelle mesure une Direction du Marketing Stratégique peut-elle être une réponse à la volonté d'intégrer marketing et stratégie ?

M. Z. Pouvez-vous présenter rapidement votre parcours professionnel ?

Mon parcours professionnel ? En 1971 j'ai commencé ma carrière chez les Nouvelles Galeries. J'ai été un des créateurs de Cofinoga dans les années 1980. À cette époque l'entreprise avait 225 salariés et les cartes de magasin n'existaient pas. Les nouvelles Galeries ont été rachetées après par Les Galeries Lafayette. Mon poste au début était dans le contrôle de gestion chez les Nouvelles Galeries, je suis passé à l'informatique chez Cofinoga, car j'avais une formation d'ingénieur. J'ai commencé donc chez Cofinoga dans le service informatique.

Dans les années 1990 il y a eu un important changement de direction aux Nouvelles Galeries et à Cofinoga. En même temps des changements dans la législation et sur les marchés ont fait qu'il y a eu une ouverture sur les marchés des cartes de paiement. Je suis donc passé de l'informatique au marketing avec comme principales attributions de la direction marketing nouvellement créée chez Cofinoga l'acquisition de clients auprès des distributeurs et le test et le lancement de nouveaux produits. Après trois ou quatre années encore j'ai été chargé des développements internationaux. Et puis vers la fin des années 1990 je suis devenu Directeur des Ressources Humaines, de la communication et de l'organisation de la pensée stratégique de Cofinoga.

*Expérience individus =>
exercice diverses fonctions*

*Environnement : législation
Organisation : globale*

*Expérience individus =>
exercice diverses fonctions et
possibilités d'évolution*

Et Cofinoga et son management ?

Cofinoga a une tradition terrain très pragmatique, sans faire trop d'études marketing on lance des produits on les teste en direct en si ça marche c'est bon si non on abandonne. En général ça se passe très très vite. Pendant cette période il y avait cinq ou six directeurs ou responsables chez Cofinoga qui pouvaient orienter les actions et les stratégies de l'entreprise. C'étaient un peu comme une bande de copains qui décide des actions et des orientations aux coins d'un café. Mais par chance ça marchait, on avait un développement rapide de nouveaux produits. Par exemple nous avons lancé l'abonnement à des journaux par mensualisation avec la possibilité de résilier à tout moment, tous les mois.

Quelles sont les grandes orientations marketing et stratégiques de l'entreprise ? En insistant plus particulièrement sur les grandes étapes de transformation de l'organisation ?

Alors je vais me permettre de commencer un peu autrement. Quel était le contexte ? En 92-93 Cofinoga était une société qui avait des résultats financiers très intéressants, mais sans aucune organisation stratégique. Le lancement de produits, des prêts personnels par exemple se faisait sans mesurer la logique marketing ou stratégique, ... sans réflexion. Mais cela menait souvent à d'excellents résultats financiers.

Vers 1995-1996 nous avons commencé à ressentir de la frustration à ne pas avoir de stratégie très claire et plus de cadre. À part de faire des résultats financiers il n'y avait pas de résultat fort ... le positionnement n'était pas clair. En plus certains de nos produits étaient en conflit par exemple aux clients carte on leur vendait du crédit par ailleurs. Les clients distributeurs et les clients finaux étaient ennuyés avec ça. Certains dans l'entreprise n'étaient pas confortables avec ça car cela entraînait des problèmes avec les commerçants ou avec les clients. L'offre de crédit à ce moment on peut la qualifier comme une offre de crédit très abrupte.

*Lien marketing-stratégie
=>stratégie tâtonnante*

*Organisation : Prise de
décisions équipe dirigeante*

Conséquences : performance

*Organisation stratégique =>
résultats*

*Lien marketing-stratégie
=>stratégie tâtonnante*

*Lien marketing – stratégie :
problème de positionnement*

*=> Conséquences : clients et
partenaires*

À ce moment-là l'image de la société faisait partie de mes attributions. En préparant le rapport annuel de Cofinoga j'ai été très gêné car tout ne collait pas. Nous avons donc décidé l'initiation d'une démarche stratégique, mais tout ceci sous la contrainte du DG. Le DG n'était pas très d'accord avec cette démarche stratégique, pour lui si ça marchait, si on générait des résultats financiers à court terme c'était très bien. Nous avons eu souvent des conflits avec lui, qui avaient pour origine des conflits clients ou produits. Il était préoccupé plus par la rentabilité financière que par le long terme. Sa démarche de réflexion était plus sur la rentabilité que sur le long terme. Si on est rentable, on n'a pas d'intérêt à faire des recherches plus loin. Et on n'est pas allé très loin dans la réflexion client...

Finalemnt est-ce que votre démarche stratégique a abouti ?

Tout ça a abouti à un peu d'agitation au sein de la structure. Il fallait bien atterrir à quelque chose. On a créé donc des postes dont le marketing stratégique. Cela consistait à faire redescendre le marketing d'un cran, à l'orienter plus vers une réflexion produit. Mais finalement toute cette réflexion sur le marketing stratégique a été dénaturée. Elle a été dénaturée car on n'avait pas clairement posé la question de savoir quel était notre métier. La recherche produit et le lancement était un peu au pifomètre, c'était plus du ressenti. Cofinoga qui se présente vis-à-vis des magasins se présente comme une société de relation clients. Ce qui intéresse c'est en fait le gain d'argent et la vente de crédit qui est la plus bénéficiaire. C'est un tiraillement permanent entre deux visions. Cofinoga n'a jamais réussi à clarifier les choses. Les activités cartes en magasin, plus crédit revolving et les prêts personnels sont a priori des métiers bien distincts. Mais la tentation est grande de vendre des crédits impliquant à exploiter l'activité clients cartes. Les clients on leur vend finalement un crédit dur. C'est inacceptable, mais ce qui compte c'est la rentabilité.

*Conséquences action : création
du la DMS*

*Caractéristiques individuelles
DG*

*Lien marketing-stratégie :
orientation produit*

*Orientation produit-
orientation client*

Pouvez-vous me dire plus de cette direction : comment s'est fait le recrutement ou encore la définition du périmètre ?

Le recrutement s'est fait principalement en interne. On a fait monter un ou deux cadres. On avait chez Cofinoga principalement des spécialistes en Marketing direct. Un ou deux spécialistes en marketing direct ont donc été mutés à cette nouvelle direction. Le recrutement des cadres dans le marketing est très dynamique chez Cofinoga. Mais dans la nouvelle direction dès le début les postes ont été très mal définis. On a eu une énorme difficulté pour spécifier les attributions à chaque poste. Elles ont été floues, mais en général elles étaient relatives à la supervision des produits, des enquêtes de marché. On travaillait avec la Cofremca, qui nous permettait de brasser un certain nombre d'idées et constituait un point de repère. Mais finalement de cette direction du marketing stratégique rien n'est sorti de plus épatant. Le marketing stratégique c'étaient des gens qui étudient mais aux côté des études il y avait surtout les applicatifs, tout ce qui est au contact des clients et du terrain. Le patron du Marketing stratégique lui-même n'était absolument pas stratégique, c'était un homme de terrain, mais pas stratégique. Il lançait des idées mais non stratégiques.

Est-ce que vous pensez que le périmètre du marketing stratégique et le périmètre du marketing opérationnel sont bien définis ?

Au tout début Cofinoga était en très forte expansion. Du coup les personnes qui ont été mis au marketing stratégique n'ont pas piétiné sur le territoire des autres. Ils ont été mis à travailler sur certains sujets, mais différents des autres. Personne ne s'est pas senti dessaisi de son territoire. Dans le marketing il y avait en général des patrons très machos. Même si dans le marketing en fait il y a deux sous directions la stratégique et l'opérationnelle, de toute façon pour tous les projets il faut qu'ils soient bien définis en amont avant que la direction générale soit saisie de la question. Mais le marketing stratégique est je trouve un peu une

Caractéristiques marketing-managers

Conséquences création DMS : problèmes de définition des postes

Caractéristiques marketing managers et directeurs MS

Définition du périmètre : MO / MS

Caractéristiques dirigeants marketing + organisation marketing + coordination avec DG

mascarade. Finalement toute la démarche stratégique qui a été initiée a été étouffée. Il fallait faire en sortir quelque chose et on s'est dit aller, on va faire une direction stratégique. Bon c'est aussi un moyen d'avoir un peu de budgets études supplémentaires. Mais c'est décevant.

Pourquoi décevant ?

Parce que la direction du marketing stratégique n'a pas été créée dans un but de création de valeur. Le but était de se créer un outil qui permet d'éclairer le terrain mais sans en attendre quelque chose. L'explication est la suivante. Le marketing stratégique c'est une vision à long terme sur les comportements des consommateurs. Mais tout le marketing ne s'intéresse pas tant que ça au long terme. Les tests clients que faisait Cofinoga était suffisants : ça marche pas ... tant pis, ça marche ... tant mieux. Et le marketing stratégique c'est illustrer réellement les grandes tendances de fond. La raison probable que cette direction ne trouve pas sa place c'est le court-termisme et le poids du financier. Les actions court-termistes du management piétinent sur le domaine du marketing. Il y a un basculement, d'un monde où les entreprises étaient chargées de vendre un service aux consommateurs, on va vers un monde où la stratégie c'est de la prospection financière simplement, et de la budgétisation.

Rétrospectivement que pensez-vous du fait que cette direction n'a pas su se faire une place ?

Aujourd'hui je pense que l'idée forte qu'on doit retenir de cet échec c'est qu'on devait partir de la définition des métiers de Cofinoga. Il fallait trouver l'utilité sociale et motiver les gens autour d'un projet, et finalement on les a réunis autour des résultats, c'est déshumanisant. La logique DRH, stratégique et de communication devait être tirée d'une réflexion commune pour toute l'entreprise sur l'objet de l'entreprise et puis sur l'éthique et la culture de l'entreprise.

Conséquences décevantes

Conséquences – pas de création de valeur

Lien MS – vision long terme

*Opposition vision marketing-
vision financière*

*Problème de démarche
stratégique : pas de
correspondance avec la culture
d'entreprise*

2.6. Extrait du Journal de Recherche avec annotations thématiques

Séminaire PCMC Juillet 2006 (deux jours, prise de notes manuelle)	
<p>Objectifs du séminaire :</p> <p>Déterminer le positionnement et le rôle de PCMC.</p> <p>Informé de la décision de faire un audit sur l'organisation de LaSer</p>	
<p>Participants : l'ensemble des cadres de PCMC</p> <p>Intervention du responsable PCMC et des responsables d'équipe au sein du département, suivies de discussions.</p>	
<p><u>Les enjeux fixés sont ceux d'un rôle d'accompagnement pour PCMC et surtout un accompagnement opérationnel.</u></p> <p>(1) Les résultats de la <i>Business review</i> 2006 sont sortis :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs clé de succès de LaSer sur les trois métiers (business units) Loyalty, Pôle Finance France et International sont : le RAC, l'e-commerce, la présence dans des pays émergents et la fidélisation et data • L'objectif de PCMC est de coller aux attentes de LaSer et de répondre aux enjeux de l'entreprise • L'ambition de l'équipe est aussi bien locale que globale • PCMC est gardien des missions mais aussi des enjeux LaSer <p>(2) Développer une approche de PCMC mais l'intégrer dans une approche marketing et commerciale du groupe LaSer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La marque LaSer porte les <i>business units</i> mais elle est aussi promoteur du lien entre les différentes entités • L'objectif cible pour PCMC est de passer de PCMC support des BU à un <u>PCMC moteur des BU en terme de produit et de stratégie</u> • Les livrables sont source de fierté mais ne sont pas tellement fonctionnels 	<div data-bbox="1198 938 1407 1408" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p><i>Sentiment de forte implication des cadres + convaincus de porter les valeurs de LaSer</i></p> </div> <div data-bbox="1206 1516 1415 1986" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><i>Opposition bien perceptible entre approche mkt et ciale et approche stratégique</i></p> </div>

- L'opération de mutualisation et de gain sur les ressources de veille, de développement du portefeuille de fonctions, la revue de l'intranet et la veille attitude sont prioritaires
- Les autres enjeux sont de trouver un nouveau canal de fonctionnement, le renouveau de l'Accès panel et l'élargissement des compétences
- L'enjeu c'est de donner de la valeur à l'information brute par la synthèse de l'information, par le développement des convictions et des recommandations, par la consolidation des opportunités LaSer et par l'intégration de la production dans la démarche marketing et commerciale

(3) Les solutions sont :

- La refonte de la veille internationale et des observatoires crédit est essentielle
- On attend des *feedbacks* sur la satisfaction des managers
- Question de l'image, de la connaissance et de la reconnaissance de PCMC évoquée
- La question pour PCMC est de consolider les liens avec les opérationnels et les stratégiques

Problématique de l'opposition opérationnel - stratégique.

(1) Aujourd'hui PCMC se demande où sont les stratégiques ?
Même en Comité de direction on se veut opérationnel.

=> Consolider les liens avec les opérationnels et les stratégiques passe par :

- Des interlocuteurs dédiés aux clients de chaque BU
- Le suivi de la plateforme marketing et commercial
- La présence de PCMC dans les comités de direction des BU (Finance, Loyalty, intervention et alimentation de la réflexion des *managing directors*)

Rôle transversal de PCMC souligné

Rôle transversal => interaction coordination

- Maillage et alimentation des équipes opérationnelles
- Présence dans les groupes par projet comme l'e-commerce
- Développement et alimentation des plans de compte
- Présence dans des *business reviews* de Loyalty avec la direction de la coordination stratégique

(2) Relations PCMC & Coordination stratégique

- C'est la responsable de la coordination stratégique qui présente les *business reviews*
- Le directeur PCMC juge que l'Access panel est un outil mais aussi un produit spécifique à EP. L'Access panel est un moyen de rentrer chez les *Business units* à travers des données transverses
- PCMC possède l'expertise à lancer un programme, à prospecter et à avancer sur la partie partenaires
- Il faut trouver un mode d'emploi pour fonctionner avec la coordination stratégique
- Les échanges avec la coordination stratégique sont très problématiques pour l'instant

Affrontement implicite entre PCMC et Coord. Strat.

Problématique de l'Organisation de PCMC.

(1) Il y a beaucoup de progrès à faire sur l'organisation et le fonctionnement de PCMC

- On observe une dilution du maillage et des zones de flottement
- Les gens ne s'intéressent pas à l'organisation mais à l'efficacité
- Il manque des réunions des managers à responsabilité chez PCMC alors qu'il y a une attente
- Le directeur PCMC doit permettre de fluidifier les échanges

(2) Annonce de l'audit prochain de PCMC

- Il y aura un audit PCMC qui va permettre de définir le périmètre de la direction en face des équipes marketing,

Rôle du responsable PCMC mis en cause

commercial et développement d'une part crédit et Loyalty de l'autre et enfin face aux filiales

- Il y a actuellement un trou organisationnel. Aujourd'hui le marketing est dilué. La problématique du périmètre d'intervention de chacun est pressante. Il faut trouver le cœur de légitimité de chacun.
 - ⇒ Envisager des échanges en amont entre les collaborateurs et sur chaque dossier
 - ⇒ Se mettre au courant des sujets de travail et porter la voix PCMC
 - ⇒ La connaissance du travail des autres est primordiale

(3) Propositions :

- Les objectifs sont de trois ordres : coller aux opérationnels, valoriser PCMC, visibilité
- Besoin d'une organisation interne qui facilite les échanges d'informations et une répartition des rôles plus claire
- La problématique de la communication : sentir les attentes des interlocuteurs, apporter plus que ce qui ne s'exprime, trouver des éléments fédérateurs
- Proposition d'une structure des responsabilités autour des porteurs de projets
- Problématique de mieux travailler ensemble mais aussi prendre en compte les avis des interlocuteurs
- Reconnaissance des qualités et de l'expertise des autres
- Des modes d'échange non structurés permettent un gain en efficacité et un gain en temps
- Les éléments non satisfaisants : manque de réunions entre les managers et le responsable de pôle, le partage ne se fait pas en amont, la collaboration ne vient pas spontanément
- Problématique de dédoublement sur les projets et les études

Sentiment de mauvaise définition du périmètre d'activité

Manque de coordination => sentiment d'inefficacité

surtout sur les sujets récurrents et les sujet ad-hoc

- Il faut avoir des réunions structurantes avec des plans d'action plus dans la pro action que dans la réaction et plus en collaboration avec les différents interlocuteurs, il faut creuser plus
- D'autres problèmes comme celui d'arbitrage, de périmètre ou de voisinage de bureau
- Dans les dossiers clés il faut mettre en apport toutes les perspectives et expertises
- La synthèse et la consolidation de l'information implique d'avoir une vision globale du marché
- Le marketing est dilué dans l'entreprise dans différents départements, dans les différentes filiales

2.7. Capture d'écran NVivo – Les Nœuds hiérarchiques.

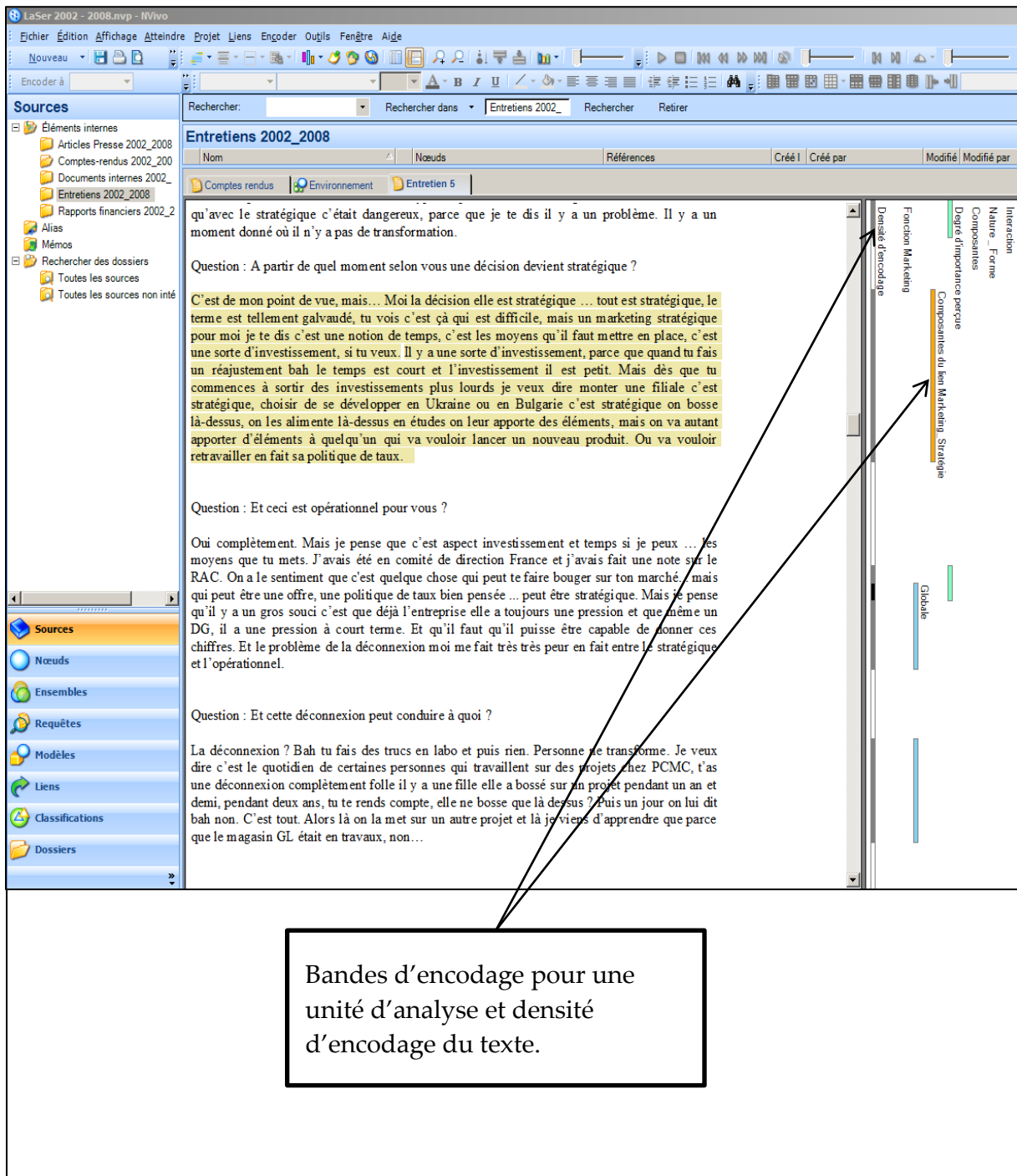
Illustration des unités d'analyse (nœuds hiérarchiques) créées dans NVivo pour la période 1998-2002. Nous avons repris pour la période suivante la même grille de nœuds.

The screenshot displays the NVivo interface for a project named 'LaSer 1998-2002.nvp'. The 'Nœuds' (Nodes) pane on the left shows a tree structure with 'Nœuds hiérarchiques' selected. A callout box points to the 'Environnement' node in the 'Nœuds hiérarchiques' pane, with the text: 'Nœuds hiérarchiques qui servent pour l'encodage des données brutes'. The 'Nœuds hiérarchiques' pane shows a list of nodes with a search bar above it. The nodes are organized into a hierarchy:

- Nœuds hiérarchiques
 - Lien marketing-stratégie
 - Nature_Forme
 - Degré d'importance
 - Composantes lien
 - Déterminants
 - Organisation
 - Globale
 - Fonction Marketing
 - Individus
 - Environnement** (highlighted)
 - Caractéristiques
 - Acteurs environnement
 - Conséquences
 - Performance
 - Interaction
 - Action

The bottom of the screenshot shows a preview of a document with text from 'Entretien 10' and 'Entretien 12'. The text includes: 'régulation et sur les marchés. cartes de paiement. Je suis principales attributions de la l'acquisition de clients auprès produits. Cofinoga a une tradi marketing on lance des pro non on abandonne. En géné 6 directeurs chez Cofinoga'.

2.8.Extrait d'entretien codé sous NVivo



LaSer 2002 - 2008.nvp - NVivo

Fichier Édition Affichage Atteindre Projet Liens Engorder Outils Fenêtre Aide

Encoder à

Rechercher: Rechercher dans Entretiens 2002_ Rechercher Retirer

Entretiens 2002_2008

Nom	Nœuds	Références	Créé l	Créé par	Modifié	Modifié par
-----	-------	------------	--------	----------	---------	-------------

Comptes rendus Environnement Entretien 5

qu'avec le stratégique c'était dangereux, parce que je te dis il y a un problème. Il y a un moment donné où il n'y a pas de transformation.

Question : A partir de quel moment selon vous une décision devient stratégique ?

C'est de mon point de vue, mais... Moi la décision elle est stratégique ... tout est stratégique, le terme est tellement galvaudé, tu vois c'est ça qui est difficile, mais un marketing stratégique pour moi je te dis c'est une notion de temps, c'est les moyens qu'il faut mettre en place, c'est une sorte d'investissement, si tu veux. Il y a une sorte d'investissement, parce que quand tu fais un réajustement bah le temps est court et l'investissement il est petit. Mais dès que tu commences à sortir des investissements plus lourds je veux dire monter une filiale c'est stratégique, choisir de se développer en Ukraine ou en Bulgarie c'est stratégique on bosse là-dessus, on les alimente là-dessus en études on leur apporte des éléments, mais on va autant apporter d'éléments à quelqu'un qui va vouloir lancer un nouveau produit. Ou va vouloir retravailler en fait sa politique de taux.

Question : Et ceci est opérationnel pour vous ?

Oui complètement. Mais je pense que c'est aspect investissement et temps si je peux ... les moyens que tu mets. J'avais été en comité de direction France et j'avais fait une note sur le RAC. On a le sentiment que c'est quelque chose qui peut te faire bouger sur ton marché, mais qui peut être une offre, une politique de taux bien pensée ... peut être stratégique. Mais je pense qu'il y a un gros souci c'est que déjà l'entreprise elle a toujours une pression et que même un DG, il a une pression à court terme. Et qu'il faut qu'il puisse être capable de donner ces chiffres. Et le problème de la déconnexion moi me fait très très peur en fait entre le stratégique et l'opérationnel.

Question : Et cette déconnexion peut conduire à quoi ?

La déconnexion ? Bah tu fais des trucs en labo et puis rien. Personne ne transforme. Je veux dire c'est le quotidien de certaines personnes qui travaillent sur des projets chez PCMC, t'as une déconnexion complètement folle il y a une fille elle a bossé sur un projet pendant un an et demi, pendant deux ans, tu te rends compte, elle ne bosse que là dessus ? Puis un jour on lui dit bah non. C'est tout. Alors là on la met sur un autre projet et là je viens d'apprendre que parce que le magasin GL était en travaux, non...

Densité d'encodage

Fonction Marketing

Degré d'importance perçue

Composantes du lien Marketing Stratégique

Globale

Interaction

Nature - Forme

Composantes

Sources

Nœuds

Ensembles

Requêtes

Modèles

Liens

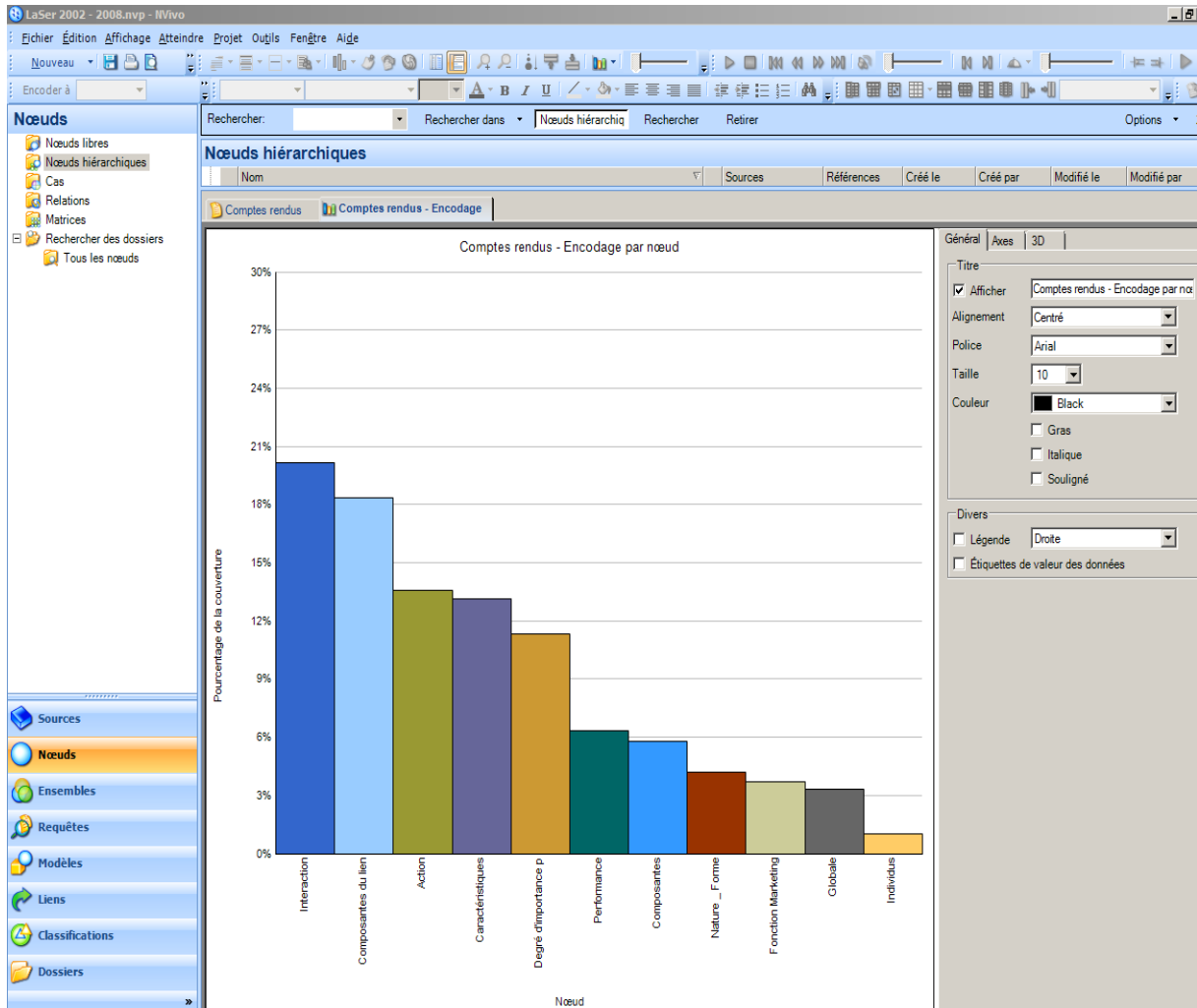
Classifications

Dossiers

Bandes d'encodage pour une unité d'analyse et densité d'encodage du texte.

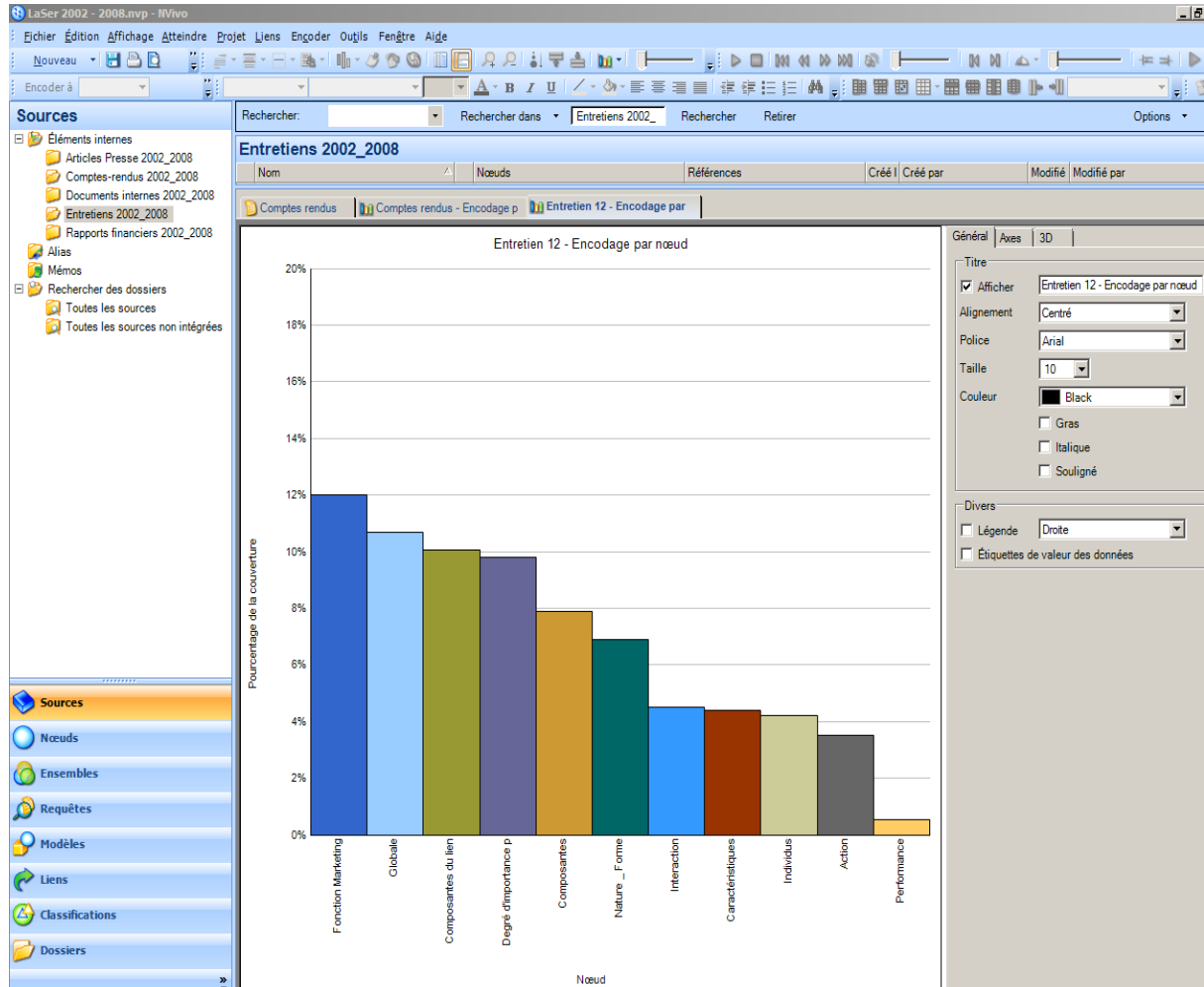
2.9. Encodage par nœud pour une source spécifique – Comptes rendus

Lecture : Plus de 20% des extraits de texte encodés provenant de la source « Comptes rendus » relèvent de l'unité d'analyse « Interaction ».



2.10. Encodage par nœud pour une source spécifique – Entretien 12

Lecture : 12% des extraits de texte encodés provenant de la source « Entretien 12 » relèvent de l'unité d'analyse « Organisation de la Fonction Marketing ».



3. ANNEXES. DOCUMENTS EXTERNES

3.1. Exemple de document de presse recueilli

LesEchos 03/01/06
P. 8 Dossier management

LaSer, une start-up de 35 ans

La culture de l'innovation et du développement n'est pas réservée aux start-up. Pour preuve, Cofinoga a révolutionné en trente-cinq ans le marché du crédit à la consommation. Et ce n'est pas fini : LaSer, sa maison mère, détenue par les Galeries Lafayette et BNP Paribas, se fait fort d'avoir toujours un train d'avance dans le domaine de la relation clients. Gros plan sur une machine à innover.

SABINE GERMAIN

Du groupe LaSer-Cofinoga, on connaît surtout le président : la figure médiatique de Philippe Lemoine, ex-baba cool intello, chercheur et syndicaliste, qui s'est longtemps fait prier avant de rejoindre sa belle-famille dans le monde des affaires, aux commandes des Galeries Lafayette. De 1998 au mois de mai dernier, il a même été coprésident du groupe avec « l'autre gendre », Philippe Houzé. Jusqu'au raid de BNP Paribas sur les Galeries Lafayette, qui oppose les deux branches familiales. Philippe Lemoine abandonne alors la coprésidence du Groupe Galeries Lafayette et se retire dans son bastion, LaSer. Mais la donne a changé : BNP Paribas et son bras armé dans le domaine du crédit à la consommation, Cetelem, déjà présents dans le capital du groupe, en détiennent désormais la moitié (l'autre moitié restant aux mains des Galeries Lafayette). Ce qui pourrait amener Cofinoga et Cetelem à développer des synergies et à mutualiser des moyens (voir page suivante), bien que leurs offres soient plus souvent considérées comme complémentaires que concurrentes.

Du groupe LaSer-Cofinoga, on

connaît moins Michel Philippin, son directeur général. Cet autodidacte (il a quitté l'école à seize ans pour décharger des camions) a trouvé sa voie aux Nouvelles Galeries : les dirigeants de l'époque ne croient plus guère en l'avenir des grands magasins. Ils développent donc de nouvelles activités pour préparer l'avenir. La marque de crédit à la consommation Cofinoga naît en 1968 sous le double signe d'une société de consommation naissante et de l'autogestion. La culture du groupe en a gardé quelques restes : elle reste beaucoup plus marquée par la grande distribution que par la banque ; quant à son organisation, elle laisse une large place à la créativité et à l'innovation des salariés.

Développement et rentabilité

Michel Philippin rejoint cette filiale en 1973, en devient directeur général dix ans plus tard, et lance en 1986 l'idée qui fera le succès de la marque : les partenariats avec d'autres marques et enseignes, dont Cofinoga gère les cartes privées (les Galeries Lafayette et Monoprix, bien sûr, mais aussi Géant, Air France, Avis, Go Sport, Alain Afflelou...). L'expertise en matière de relation client acquise au fil des années donne naissance, en 2002, à LaSer, le pôle innovant du groupe (qui ne représente encore que 15 % du chiffre d'affaires du groupe, soit 1,156 milliard d'euros, contre 7,35 milliards pour Cofinoga).

« L'idée qu'on ne se développe plus est probablement la seule chose qui pourrait m'empêcher de dormir », assène Michel Philippin. Toute l'organisation du groupe est donc mise en service de l'innovation et du développe-



ment, avec trois pôles opérationnels (finance France, international et fidélisation-contact-service) et quatre pôles « supports » : les services informatiques, le pôle financier, les RH et enfin, le très stratégique « PCMC » (prospective commerciale et marketing clients), le principal « laboratoire de modernité » du groupe (voir ci-dessous).

Culture du foisonnement

La mission du PCMC : doper l'innovation à tous les niveaux de l'entreprise. C'est le laboratoire d'idées de l'immense start-up qu'est devenu LaSer : les têtes chercheuses du PCMC font une veille attentive du marché pour imaginer de nouveaux produits, services ou marchés. Elles sont également chargées d'évaluer le

« C'EST QUOI
UNE CULTURE START-UP ? »

« LE PATRON
TUTOIE
SES EMPLOYÉS. »



potentiel des innovations proposées par les services opérationnels. Prosaiques ou idéalistes, modestes ou de grande envergure : chez LaSer, on considère que toutes les idées méritent d'être examinées. « L'innovation, c'est d'abord une culture instillée à tous les niveaux de l'organisation, commente Michel Philippin. Si celui qui a une idée a peur d'être rebârré, il la garde pour lui. »

Seule limite : « Le développement, oui, mais seulement s'il est rentable ! », ajoute Michel Philippin. Que toutes les idées soient bien accueillies est une chose. Mais elles sont soigneusement évaluées avant d'être développées : « Le véritable enjeu de l'innovation, c'est de laisser passer les canards boiteux. Les projets qui n'ont pas de marché ou qui mettent l'avenir de la société en péril. » Pour éviter que toutes les idées remontent jusqu'à la direction gé-

nérale, une série de filtres « efficaces mais non arbitraires » sont mis en place à différents niveaux. Si un collaborateur est sûr que son idée est intéressante, alors que son responsable de « business unit » ne partage pas ce point de vue, il peut la présenter au PCMC. De même, « un responsable de "business unit" peut s'affranchir de la direction générale pour lancer un projet auquel il croit ». Tant que ce projet ne met pas l'entreprise en danger, évidemment : « C'est la seule raison valable pour renoncer à un projet, insiste Michel Philippin. Mais c'est un crève-cœur : quand on renonce, c'est toujours à regret. »

« Malgré sa taille, LaSer a véritablement une culture de start-up, commente Anne Koslov, trésorier du groupe et membre de la première promotion LaSer Demain (voir ci-dessous). Toute l'organisation tourne autour d'un seul objectif : le développement et le foisonnement d'idées. Ce qui est à la fois stimulant et aussi – parfois – fatigant ! » Il faut croire que les 6.000 salariés du groupe y trouvent leur compte : le turnover oscille entre 1 et 2 %. Ce qui est bon signe quant au climat général, mais peut s'avérer sclérosant pour une entreprise misant sur l'innovation. « À 37 ans, la moyenne d'âge reste raisonnable, commente Bénédicte du Châtelier, DRH. Mais elle augmente chaque année du fait de ce turnover très réduit. »

Formation et « coaching »

Pour pallier ce problème de renouvellement des compétences, le groupe investit au moins 5 % de la masse salariale dans la formation. Avec une activité « coaching » de plus en plus importante. L'activité « crédit à la consommation » s'appuie en effet largement sur les plateaux téléphoniques (plus de 20 % de l'effectif du groupe), dont les salariés sont soumis à de bonnes doses de stress. Responsable du centre de contact Mediatis (140 collaborateurs à Mérignac, près de Bordeaux), François Paquet définit ainsi sa mission : « Mon rôle de manager consiste à donner du sens aux efforts de mes collaborateurs pour leur permettre de comprendre les objectifs de l'entreprise et de s'adapter à son évolution très rapide. Le management répond aux besoins collectifs des salariés. Le coaching nous permet d'apporter une dimension individuelle. »

Ce que Marie-Laure Leroy, déléguée syndicale CFDT, interprète plus prosaïquement : « Le coaching peut aussi être perçu comme

un moyen de contrôle des conseillers clientèle. » Avant d'ajouter : « Nous n'avons pas à nous plaindre. Le climat sur les plateaux du groupe LaSer-Cofinogan a rien à voir avec ce que me racontent mes collègues dans le secteur de la téléphonie ! » Surtout si l'on considère le niveau de salaire proposé : en moyenne 28.000 euros brut annuels (fixe et variable compris) pour les 500 collaborateurs du pôle recouvrement, par exemple. « Pour stimuler la performance, la part variable est de l'ordre de 20 %, explique Bénédicte du Châtelier, DRH. Avec une part individuelle et une part collective, toutes deux basées sur des indicateurs sur lesquels

les collaborateurs ont réellement prise : le chiffre d'affaires pour un commercial, le nombre de dossiers soldés au service recouvrement, le temps d'attente et le nombre d'appels traités sur les centres d'appels... »

Gilles Le Bobinec, responsable du recouvrement, lui aussi à Mérignac, le reconnaît volontiers : « Ma mission, c'est de développer les compétences qui génèrent de la performance. » Une mission difficile pour un métier à l'image désastreuse. Les entreprises de crédit à la consommation sont systématiquement stigmatisées lorsqu'il est question de surendettement. Quant aux professionnels du recouvrement, ils passent carrément pour des vautours ! « Il faut arrêter le délire, tempête Gilles Le Bobinec. Comme si notre intérêt était de fouguer du crédit à n'importe qui, sans souci du remboursement ! » Partant du principe que les incidents de paiement et les surendettements sont presque toujours liés à des « accidents de la vie » (maladie, décès, chômage), il axe tout le travail de ses équipes sur la négociation et le dialogue. « Sur nos plateaux, il est exceptionnel que le ton monte. Si cela arrive, le conseiller est prié de passer le relais à l'un de ses collègues pour faire retomber la pression. »

Des valeurs essentielles

Par ailleurs, toutes les procédures de recouvrement sont excessivement formalisées et normées pour éviter le moindre dérapage : « C'est notre cœur de métier, poursuit Gilles Le Bobinec. Il est hors de question de l'externaliser ou de le délocaliser dans des pays à faible coût de main-d'œuvre. D'abord parce que ce serait dangereux pour l'image de notre groupe. Ensuite parce que cela ne correspond pas du tout à la philosophie de nos dirigeants, empreinte d'humanisme et d'optimisme. »

L'optimisme est précisément l'une des valeurs essentielles de Michel Philippin, « avec la simplicité, l'authenticité et le partage de l'information ». Bénédicte du Châtelier s'appuie sur ces valeurs pour insuffler la politique du recrutement du groupe : « La compétence technique reste évidemment un préalable indispensable. Je recherche ensuite deux qualités essentielles : le courage (d'affirmer son point de vue) et la vitalité (c'est-à-dire la volonté d'aller au bout de ses idées). » Le CV n'est qu'un support. « Je demande d'abord au candidat de me raconter son histoire. » Voilà les amateurs prévenus...

3.2. Exemple d'entretien recueilli dans la presse

Entretien avec le PDG de LaSer : Il faut rebattre les cartes du crédit à la consommation

Les Échos n° 19700 du 03 Juillet 2006, page 11

Le gouvernement a annoncé vendredi une nouvelle baisse du chômage. Conjuguée au coup de pouce sur le SMIC, c'est une bonne nouvelle pour la consommation ?

À l'évidence, la baisse du nombre de demandeurs d'emploi est l'un des facteurs d'influence les plus forts sur la consommation. Dès lors que le taux de chômage se situe au-dessus de 10 %, rares sont les Français qui n'ont pas un proche plus ou moins directement touché, et cela pèse forcément sur leur comportement d'achat. La perspective de voir repasser ce taux sous la barre des 9 % est un signal très encourageant. Quant au coup de pouce sur le SMIC, il a bien sûr une influence sur la consommation mais aussi _ à la différence de la baisse du chômage _ une contrepartie immédiate sur les charges des entreprises, plus compliquée à analyser. La priorité devrait davantage porter aujourd'hui, me semble-t-il, sur l'emploi que sur le pouvoir d'achat.

Quelles mesures vous paraissent les mieux à même de soutenir la consommation, voire de l'accélérer ?

Je ne pense pas que la question se pose en ces termes de soutien à la consommation car, au vu des différents indicateurs, celle-ci ne se porte pas si mal en France. D'un point de vue macroéconomique, le problème français tient dans notre incapacité à accélérer la rotation des actifs. Nous devons absolument sortir d'une logique financière qui veut que l'on crée de la rentabilité par la diminution de l'emploi. Pour augmenter la rentabilité économique des capitaux engagés, les entreprises doivent augmenter leur surface de production, faire tourner plus vite leurs stocks, et donc chercher de nouveaux débouchés, ce qui nécessite, structurellement, d'élargir la consommation. Dans cette optique, nous disposons de différents leviers, dont celui du crédit à la consommation, qui n'est pas, à mon sens, assez développé en France. Son taux d'encours rapporté au PIB est plus faible que dans la moyenne des pays européens, jusqu'à un rapport de un à deux comparé au Royaume-Uni. Pour ce qui concerne l'accès au crédit de la population en

situation de multiexclusion (pas de travail, pas de logement, etc.), nous sommes dans la même situation qu'ailleurs. Mais, en revanche, nous avons beaucoup de Français bancarisés, ayant un emploi et un domicile, et qui pourtant n'accèdent pas au crédit à la consommation. Ils représentent au bas mot 25 % de la population.

Pourquoi ?

Parce que les différents instruments grâce auxquels les professionnels apprécient les risques, comme le « scoring » ou le fichier négatif, sont insuffisants dans l'état actuel des choses. Les mécanismes de « scoring » sont aujourd'hui essentiellement fondés sur l'appréciation de la stabilité des situations personnelles. Ce qui conduit à une situation caricaturale : en France, ce sont les fonctionnaires qui sont les plus endettés, tandis que les moins de 25 ans sont trois fois moins nombreux qu'au Royaume-Uni à avoir accès au crédit à la consommation. Il faudrait rebattre les cartes du jeu.

Comment ? Par le biais d'une loi ?

Non, car nous avons déjà subi une inflation de textes, avec pas moins d'une douzaine de lois en moins de dix ans. La priorité des priorités consiste à dégager une vision partagée par les professionnels, les associations de consommateurs, et les politiques – exclusivement nourris dans leurs permanences électorales par les dossiers de surendettement. Nous devons définir ensemble les conditions dans lesquelles l'économie française pourra utiliser au mieux le développement du crédit à la consommation.

On voit pourtant se multiplier les offres de rachat de crédit, qui laissent penser que les Français croulent sous les dettes. Comment analysez-vous ce phénomène ?

Non, les Français ne croulent pas sous les dettes. Le rachat et le rééchelonnement de créances, c'est la bonne gestion d'une dette et non pas le signe d'un surendettement. Partout où LaSer est implanté, ce marché est dynamique. En France, il est notamment porté par la demande des jeunes seniors qui, à la veille de devenir retraités, se posent la question de savoir comment réaménager leur train de vie de demain pour avoir à peu près le même pouvoir d'achat que lorsqu'ils étaient actifs. Cette demande-là engendre un

peu partout dans le monde le développement d'un canal d'intermédiation assez différent des canaux classiques, avec l'apparition de courtiers qui ont acquis une part extrêmement importante du marché en Angleterre, en Belgique, aux Pays-Bas, en Pologne, et désormais en France. Notre groupe est d'ores et déjà très présent sur ce marché.

Quel bilan tirez-vous pour LaSer du changement d'actionnariat intervenu il y a un an ?

Ma première satisfaction est celle d'avoir pu me consacrer à 100 % au cours de cette année à l'entreprise que j'ai créée au milieu des années 1990, et pour laquelle ma responsabilité au sein du groupe Galeries Lafayette ne me permettait pas de m'investir au quotidien, aux côtés du directeur général, et de toutes les équipes innovantes et dynamiques de l'entreprise. Cette première année d'un nouveau LaSer est très positive. Il y a un an, tout le monde s'interrogeait sur les conséquences du changement d'actionnariat. Lors de notre dernière convention des cadres dirigeants, plus personne n'a évoqué cette question. Le point principal était à l'époque de savoir comment nous allions nous inscrire dans une logique de développement aussi forte à l'avenir qu'elle l'avait été dans le passé. Dès 2005, LaSer a été amené à investir un peu plus de 200 millions d'euros en croissance externe, ce qui représente un accroissement très substantiel par rapport à la moyenne des années antérieures, où nous investissions entre 50 et 60 millions d'euros. Nous continuons en 2006 : avec l'acquisition d'Open Direct, nous avons renforcé notre présence au Royaume-Uni, et nous avons une acquisition en cours en Pologne. Nous avons procédé à une clarification fondamentale de notre stratégie. Les accords conclus avec nos actionnaires nous permettaient de le faire, car notre positionnement original a été reconnu et valorisé dès le départ.

Nous avons également simplifié notre organisation. LaSer a aujourd'hui deux filiales contrôlées à 100 %. Une filiale financière, LaSer Cofinoga, et une filiale sur les métiers de la gestion de la relation client, LaSer Loyalty. Nous continuons de travailler sur les différents scénarios qui, dans une vision à long terme _ 2015 _ devraient se traduire par une très forte accélération de la création de valeur. À l'occasion des modifications de notre capital et de celui des Galeries Lafayette l'an dernier, LaSer avait été valorisé à 2

milliards d'euros. Nous avons la conviction de pouvoir d'ici à 2015 multiplier par 4 ou 5 cette valeur, ce qui signifie une croissance à deux chiffres de notre activité et de notre résultat opérationnel, non pas sur quelques années, mais sur toute cette période. Cela n'est pas si courant, et encore moins dans une entreprise de services de notre taille : je rappelle que LaSer réalise 1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires, avec près de 7.000 collaborateurs, dans 8 pays en Europe.

Quelles sont les relations avec vos actionnaires ?

Les règles du jeu ont été longuement discutées et précisées par un pacte. Chacun de nos deux actionnaires à 50-50 est par ailleurs également un partenaire. Le groupe Galeries Lafayette reste notre premier client encore aujourd'hui, même s'il n'a pas vocation à garder cette position durablement. Avec le groupe Cetelem-BNP Paribas, nous avons construit un programme d'alliance sur des synergies de back-office. En matière de management opérationnel, nous n'avons aucune interférence avec nos actionnaires.

On parle d'une industrialisation du secteur, avec notamment une externalisation des back-offices. Ou en est LaSer ?

Notre approche n'a pas consisté à dire que Cetelem et LaSer Cofinoga pouvaient avoir un back-office commun. Nous avons plutôt repéré des domaines spécifiques où l'on pouvait agir. La part la plus importante de ce programme a porté sur les conditions de refinancement. La règle du jeu est que lorsque nous avons des opportunités de refinancement moins chères que celles offertes par BNP Paribas, nous pouvons y souscrire. Cependant, la structure générale de notre refinancement s'est améliorée avec la garantie de liquidité du groupe BNP Paribas. Nous avons par ailleurs regardé les domaines dans lesquels l'échange de bonnes pratiques nous faisait progresser. Enfin, nous avons identifié quelques cas de mutualisation, mais qui restent au final peu nombreux. Nous confirmons aujourd'hui l'ordre de grandeur des synergies annoncées il y a un an, à savoir une valeur actuelle minimale de 400 millions d'euros.

Vous avez annoncé un nouveau cycle de croissance pour LaSer. Quelles sont ces pistes ?

Nous déployons en Europe une chaîne de valeur sur ce que nous appelons le « B to B to C ». LaSer aide les entreprises à mieux se situer par rapport à leurs clients et à dynamiser leur capital clients. Cela ne nous empêche pas d'avoir une activité directement en prise avec les consommateurs, notamment avec notre marque Mediatis, qui développe le crédit direct par téléphone et par Internet. Le premier moteur de notre montée en puissance se trouve dans les métiers de l'Internet. C'est ainsi que nous avons racheté 123credit, une marque d'HSBC, et que nous avons l'ambition assez rapidement de réaliser 50 % de notre production sur Internet. Le deuxième axe réside dans la multiplication de nos partenariats dans le monde du commerce en ligne. Nous avons signé en 2006 des accords importants avec Cdiscount, Opodo ou Priceminister. Enfin, dans une vision sectorielle, nous commençons à investir deux marchés nouveaux : celui des contacts à distance pour les services grand public, et celui de la bancassurance.

LaSer a pris des initiatives dans le domaine du microcrédit. Pouvez-vous les détailler ?

Il s'agit d'un sujet clef pour la société française. Pour que le microcrédit fonctionne, il faut conjuguer 3 forces : des réseaux associatifs et de bénévoles sur le terrain ; des compétences de professionnels ; et des mécanismes publics de caution des garanties. Nous sommes là encore le premier et le seul acteur financier spécialisé à avoir signé une convention avec le Fonds de cohésion sociale. Nous devons par ailleurs avoir une réflexion sur les lieux où sont distribués ces microcrédits, qui ne doivent pas avoir l'apparence d'agences bancaires. D'une manière générale, il faut éviter de prendre du retard dans la rénovation des marchés du crédit à la consommation, pour éviter qu'un nombre excessif d'exclus du crédit ne se reportent sur le seul microcrédit social.

Comment percevez-vous le projet de directive européenne sur le crédit à la consommation ?

La question essentielle derrière ce projet de directive, c'est la notion de responsabilité professionnelle. Dans les années antérieures, selon les pays, il y a eu des législations plus ou moins contraignantes, fondées sur la notion de consommateur responsable. L'axe juridique n'était pas la responsabilité des professionnels. Aujourd'hui, la directive veut

réintroduire cette dernière notion, ce qui est une bonne chose. Mais se pose alors la question des conditions dans lesquelles les professionnels pourront assumer cette responsabilité, notamment au travers d'une appréciation mieux fondée des risques client. Finalement, cette directive va dans le sens d'une refonte du cadre général dans lequel s'exercent ces métiers.

Vous animez à travers LaSer des débats autour du thème de la modernité. Qu'est-ce qui est le plus moderne : la « rupture » ou les « désirs d'avenir » ?

Le choix ne me paraît pas celui-là. Dans notre dernier débat, le 8 juin, sur les jeunes, la question posée était de savoir si l'on pouvait réformer et moderniser la France contre sa jeunesse. Il y a un vrai besoin de refonder la légitimité du politique. Dans ces conditions, le débat va-t-il rester longtemps entre deux propositions, la « rupture » et les « désirs d'avenir », qui sont celles des deux candidats potentiels favorisés des sondages à la présidentielle de 2007 ? Je n'en suis pas certain. Il est même peu probable que les termes du débat restent ceux-là, car la France est en pleine mutation.

4. ANNEXES. DOCUMENTS INTERNES À USAGE EXTERNE

4.1. Exemple de Communiqué de presse recueilli



COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Paris, le 6 Mai 2008

LaSer et Cetelem (BNP Paribas Personal Finance) réorganisent leurs activités au Portugal, en Pologne et en Belgique pour accroître leur capacité de développement.

Cetelem, n°1 du crédit à la consommation en Europe continentale, et **LaSer**, leader européen des services d'intermédiation et de relation clients présent dans les services financiers et les services de fidélisation associés, ont décidé de donner naissance à des acteurs nationaux majeurs dans trois pays d'Europe (Portugal, Pologne, Belgique) par le regroupement de leurs filiales actuelles. C'est une nouvelle étape importante qui vient d'être franchie et qui permet à Cetelem et à LaSer, dans le cadre du pacte d'actionnaires signé en 2005, d'accélérer leur développement à l'international.

Création de trois acteurs nationaux majeurs du crédit à la consommation

Portugal : création du n°1

Cetelem Portugal acquiert **Credifin** (filiale de LaSer au Portugal) **pour créer le n° 1 du marché**. Le nouvel ensemble emploie 700 personnes et représente un encours de 1 270 millions d'euros à fin 2007. Ce nouveau leader se positionne de façon équilibrée sur toutes les composantes du crédit à la consommation : crédit sur lieu de vente (distribution et automobile), crédit en direct et crédit sur Internet.

Belgique : création du n° 3

Cetelem Belgique reprend **Fidexis** (filiale de LaSer en Belgique) **pour créer le n°3 du marché**. Le nouvel ensemble emploie 250 personnes et représente un encours de 460 millions d'euros à fin 2007. Cette nouvelle entité dispose d'un portefeuille de plus de 500 000 clients.

Pologne : création du n° 4

Sigma Bank (filiale de LaSer en Pologne) acquiert **Cetelem Pologne pour devenir LaSer Polska** pour créer un nouvel ensemble de 1 450 personnes et de 710 millions d'euros d'encours à fin 2007. Cette nouvelle entité bénéficie d'une forte dynamique avec une croissance de ses encours de 90% en 2007 significativement supérieure à celle du marché (+ 55% sur la période).

Ces opérations au Portugal, en Belgique et en Pologne, permettent tant à Cetelem qu'à LaSer d'accélérer leur développement en Europe autour de sociétés de taille plus importante, à la compétitivité renforcée, et couvrant tous les produits et canaux de distribution du crédit à la consommation.

Dans chacun des pays, les partenaires historiques de LaSer et de Cetelem peuvent ainsi travailler avec un seul acteur qui sort ainsi renforcé de cette opération.

Au-delà du développement de chacun des deux Groupes, des synergies sont possibles dans les pays où LaSer et Cetelem sont présents. Quatre principes président à la capitalisation des savoir-faire spécifiques de chacune des deux entreprises :

- Laser Loyalty, l'activité de gestion de la fidélité de LaSer sera le partenaire privilégié de Cetelem,

CONTACTS Cetelem :

Communication Corporate
Flavien Neuvy
01 46 39 10 68 –
flavien.neuvy@cetelem.fr

Pascal Roussarie
01 46 39 91 30
Pascal.roussarie@cetelem.fr

CONTACTS LaSer :

Communication Corporate
Martine Moran
01 44 54 68 38 –
m.moran@lasergroup.eu

Véronique Boireau
01 40 27 58 30
v.boireau@lasergroup.eu



- Effico, l'activité de rachat et de recouvrement de créances de Cetelem sera le partenaire privilégié de LaSer,
- Cetelem aura la possibilité de développer ses activités de crédit automobile dans les pays où LaSer est présent en s'adossant à ses moyens,
- LaSer pourra développer une activité d'acquisition directe de clients, en Europe Centrale, en s'appuyant sur les infrastructures de Cetelem.

A propos de Cetelem et de BNP Paribas Personal Finance

Cetelem, pionnier du crédit à la consommation en 1953 et du crédit sur Internet en 1997, est n°1 du marché en France et en Europe continentale.

Depuis janvier 2008, Cetelem et UCB, leader européen du crédit immobilier, ont regroupé leurs activités pour donner naissance à BNP Paribas Personal Finance, n°1 européen des spécialistes du crédit (conso et immo), avec 100 milliards d'euros d'encours gérés et près de 25 000 collaborateurs.

Pour toute information : www.bnpparibas-pf.com

A propos de LaSer

LaSer est le leader européen des « services d'intermédiation et de relation clients », en associant dans une vision large de la relation clients, toutes les techniques des cartes de paiement et du crédit à la consommation (LaSer Cofinoga) à celles de la fidélisation et de l'animation de la relation clients (LaSer Loyalty). LaSer est détenu à parité par le groupe Galeries Lafayette et BNP Paribas Personal Finance.

LaSer est le n°1 de la carte privative en Europe avec 10 millions de clients et également le n°1 de la fidélisation en France à travers notamment son rôle dans l'alliance S'Miles®. Implanté en Europe -France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Espagne, Pologne, Danemark-, LaSer emploie plus de 9.000 personnes et a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires supérieur à 1,9 milliard d'euros.

Pour toute information : www.lasergroup.eu

4.2. Dossier de Presse LaSer 2008



A creative customer-value company

DOSSIER DE PRESSE

Septembre 2008

Direction de la communication corporate LaSer
■ Martine Moran - 01 44 54 68 - m.moran@lasergroup.eu
■ Véronique Boireau - 01 40 27 58 30 - v.boireau@lasergroup.eu
www.lasergroup.eu

1. LaSer, 1^{er} groupe européen de services d'intermédiation et de relation clients
2. Un acteur engagé
3. Un groupe au positionnement original qui s'appuie sur un actionnariat solide et équilibré
4. Une offre globale déployée en Europe

Sommaire

5. Les partenariats, moteur de croissance
6. L'innovation au cœur de la dynamique stratégique
7. Repères dans l'histoire : Dates clés
8. L'offre produits
9. Faits marquants

1.

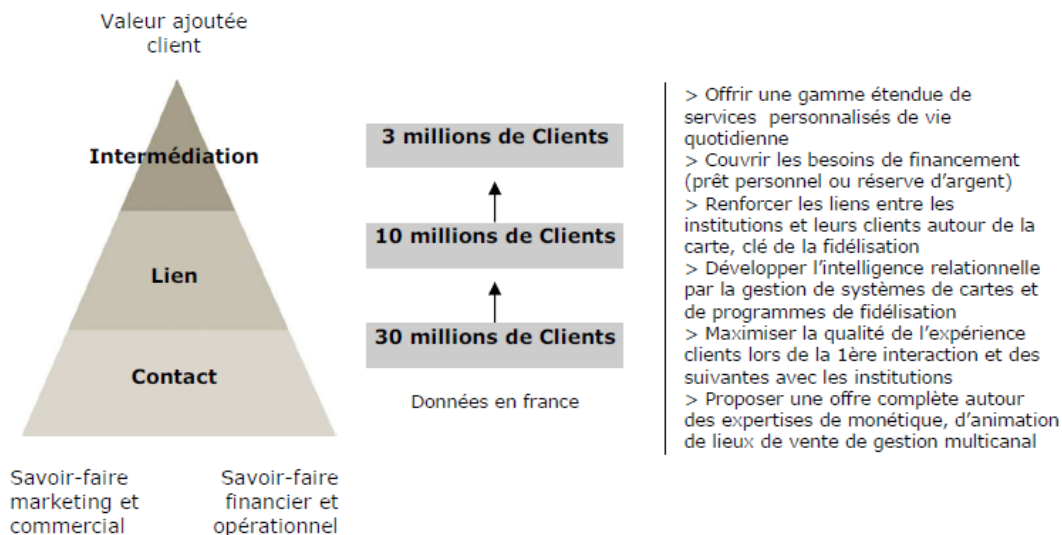
LaSer, 1^{er} groupe européen de services d'intermédiation & de relation clients

Leader européen...

- N°1 de la carte privative.
- **20 millions** de cartes diffusées au service de plus de **400 partenaires** en Europe représentant environ **25 000 points de vente**.
- Implanté dans **8 pays** d'Europe : France, Belgique, Espagne, Royaume-Uni, Pays-Bas, Pologne, Portugal et Danemark.
- Un chiffre d'affaires de **1,9 milliard d'euros** à fin 2007,
- Des encours gérés de **12,7 milliards d'euros** à fin 2007
- Plus de **9 000 collaborateurs** en 2007.
- Une histoire qui s'inscrit dans une croissance ininterrompue de presque **40 ans**.
- En France, LaSer est **n°1** des programmes de fidélisation à travers notamment son rôle dans l'alliance S'Miles®, **n°2** du regroupement de crédits et **n°3** des entreprises spécialistes de crédits à la consommation au travers de ses marques Cofinoga et Médiatis.

...de « services d'intermédiation & de relation clients »

LaSer associe dans une vision élargie de la relation clients, toutes les techniques des cartes de paiement et du crédit à la consommation (LaSer Cofinoga) à celles de la prospection, de l'animation et de la fidélisation de la relation clients (LaSer Loyalty).



2.

Un acteur engagé

Parce que LaSer a la conviction qu'au delà des impératifs de croissance et de rentabilité, l'Entreprise doit développer une action positive pour la société, le Groupe a fait de la notion d'engagement un axe fort de son identité.

>> LaSer s'implique dans la réflexion sociétale

À travers le think tank **Forum d'Action Modernités**, LaSer participe à la réflexion sur ce qu'est l'émergence d'une nouvelle modernité. Les interrogations qui ont guidé celle-ci ont contribué en outre à mettre en exergue les questions complexes qui ont trait à la relation avec la personne. Cette compréhension des évolutions sociétales permet de mieux appréhender les types de liens qui se nouent avec le client. Depuis plusieurs années, un ensemble d'initiatives et de recherches a été entrepris. Des groupes de travail ont été constitués autour de différents thèmes pour déduire les questions et les enjeux de l'action à mener et proposer des pistes aux responsables économiques, sociaux et politiques ; pour construire la réflexion d'un autre avenir.

L'**Echangeur**, lieu de partage et d'innovation a été le berceau de la « pensée Internet » pour de nombreux responsables d'entreprises qui lors de rencontres ont pu appréhender les enjeux des nouvelles technologies dans la transformation de leurs métiers. Ainsi, depuis son ouverture en 1997, de nombreux débats, conférences, journées d'information rythment l'année comme :

- les journées trimestrielles consacrées aux tendances et impacts des technologies d'information,
- les conférences comme celle anglée sur le thème « Commerce électronique : les experts avaient-ils tort ? » organisée avec la participation des cabinets Forrester, Gartner, Jupiter qui a démontré la pertinence de leur analyse sur l'évolution du e-commerce ou,
- la réunion avec Christian Jacob (ancien ministre délégué aux PME, au commerce et à l'artisanat) autour de la présidente d'ebay, Meg Whitman, pour présenter ce type de réseau de vente.

Toutes ces rencontres permettent de sensibiliser les décideurs à l'évolution de l'environnement notamment dans le secteur des nouvelles technologies en pleine expansion.

>> LaSer s'engage dans une prise de responsabilité sociale

LaSer bénéficie de 35 ans d'expérience qui lui permettent d'apprécier les évolutions de la société en matière de crédit et de la structure de l'endettement des ménages. Au niveau européen et plus particulièrement en France, LaSer s'engage dans une action continue visant à remettre le crédit au cœur d'une dynamique sociale et économique. Le principal objectif de cette démarche est de permettre l'accès au crédit à la consommation aux personnes qui actuellement en sont exclues ou rejetées vers des solutions de remplacement onéreuses. Eu égard aux changements sociétaux de la France au

cours des dernières années, LaSer s'est impliquée concrètement dans la lutte contre la prévention du surendettement, grâce notamment à des partenariats associatifs : France Active, l'Adie, Cresus, PlaNet Finance, le Secours Catholique ; mais aussi à sa cellule d'accompagnement qui tente de trouver des solutions adaptées.

- LaSer Cofinoga a été, dès 2000, partenaire financier au capital de la Société d'Investissement France Active (SIFA). France Active fédère et anime un réseau de « fonds territoriaux » dont la vocation est de développer et de soutenir l'insertion professionnelle par l'action économique. LaSer Cofinoga est membre fondateur d'Aquitaine Active, l'un des 38 Fonds Territoriaux, est partie prenante à son fonctionnement sous la forme d'une ligne de prêts d'honneur et met en outre à disposition son service juridique.

- Une convention avec le **Secours Catholique** a été signée afin de permettre aux personnes en difficulté accueillies par l'association d'avoir accès à un « Crédit Projets Personnels » en vue de se réinsérer dans la société. LaSer Cofinoga est le premier établissement financier à participer au côté du Secours Catholique à ce type d'initiative. Plusieurs de ces projets doivent renforcer la cohésion familiale et permettre de déboucher sur une amélioration sensible des situations des bénéficiaires voire sur une possibilité d'émancipation sociale.

- Aux côtés de l'**Adie** depuis 2004, LaSer a renforcé, en 2006, son partenariat en mettant à disposition une somme de 450 000 euros, libérée sur trois ans, via sa filiale LaSer Cofinoga, et destinée à doter un fonds national de prêts d'honneur. La vocation de ces prêts est de permettre aux créateurs d'entreprise d'accéder à des quasi-fonds propres, nécessaires au démarrage de leurs projets. Sans garantie et assortis d'un différé pouvant aller jusqu'à 24 mois, ils sont délivrés en complément des prêts solidaires accordés par l'Adie.

- LaSer Cofinoga a obtenu l'agrément du fonds de cohésion sociale (selon la loi de programmation du 18 janvier 2005) :

- avec **CRESUS** pour permettre aux plus démunis (demandeurs d'emploi, RMistes...) de bénéficier d'un microprêt d'un montant maximum de 2 000 euros sur une durée de 12 à 24 mois. Les emprunteurs seront accompagnés conjointement dans leur démarche par CRESUS et LaSer Cofinoga.

- avec l'association **Accompagnement Financier Budgétaire** pour permettre aux apprentis et aux étudiants en contrat de professionnalisation de bénéficier d'un prêt dédié.

- En cohérence avec son engagement dans le domaine du microcrédit, LaSer a choisi d'apporter son soutien financier à la production d'un film sur la vie de Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix et « père du microcrédit ». Déjà en 2005, LaSer avait parrainé le livre Portraits de micro-entrepreneurs, préfacé par Muhammad Yunus, qui allait à la rencontre de personnes ayant, sur tous les continents, retrouvé leur dignité en finançant leurs projets grâce au microcrédit. Muhammad Yunus a par ailleurs été reçu en mars 2007 à l'Echangeur par Philippe Lemoine, président de LaSer et en présence de Laurence Parisot, Nicole Notat, Maria Novak et de nombreux responsables patronaux et d'association.

- Toujours dans l'optique de redonner espoir aux personnes en situation précaire LaSer noue des partenariats avec les **Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS)** comme à :

- Evreux, où depuis avril 2007, LaSer Cofinoga travaille en étroite collaboration avec le CCAS pour la mise en place de microcrédits sociaux destinés aux populations de la ville qui sont en situation de précarité et celles exclues du système bancaire traditionnel.

- Dunkerque où l'accord de partenariat, signé en octobre 2007, porte sur l'octroi de microcrédits sociaux à destination des agents des services publics de la ville qui sont en Contrat d'Avenir, Contrat d'Accompagnement à l'Emploi et en Contrat d'Apprentissage, pour lesquels l'accès au crédit est souvent difficile et aux personnes en difficultés, notamment les personnes au chômage et les titulaires des minima sociaux ainsi qu'aux étudiants des familles les plus modestes qui souhaitent poursuivre des études supérieures.

>> LaSer Initiatives solidaires

L'ensemble des ces actions forme un socle solidaire sur la base duquel LaSer compte accroître son engagement. Celui-ci se concrétise aujourd'hui à travers un programme baptisé



Initiatives solidaires

Très prochainement sera créée la Fondation LaSer Initiatives solidaires qui permettra d'accélérer ces initiatives.

Accompagner les personnes en situation d'exclusion et les aider à retrouver leur place tant sur un plan social que professionnel, remettre le crédit au cœur d'une dynamique sociale et économique : c'est le sens que LaSer veut donner à son action.

>> LaSer décline ces pratiques dans l'activité de l'entreprise

LaSer a choisi, d'accompagner la politique gouvernementale pour l'emploi en ne maintenant pas une discrimination entre les différents types de contrat de travail (CDI, CDD, CNE,...) dans ses évaluations des critères d'accès au crédit, que. Lorsqu'elle accorde des prêts, par l'intermédiaire de ses sociétés financières LaSer Cofinoga et Médiatis, LaSer fait donc le choix d'appliquer strictement les mêmes critères de scores et d'appréciation.

Conscient que de plus en plus de consommateurs sont sujets aux risques d'endettement en raison de l'accélération du nombre des accidents de la vie, LaSer a mis au service de ses clients et partenaires, il y a plus de 10 ans, le service « Accompagnement Clients » un service inédit, apte à rétablir un équilibre budgétaire durable en favorisant une relation de proximité avec ses clients en difficulté. Cette structure privilégie principalement l'action préventive, l'écoute et la personnalisation des solutions. Elle propose à chaque client un interlocuteur unique et dédié.

LaSer s'engage également à déployer ses pratiques citoyennes au sein de ses filiales.

- Ainsi, en avril 2007, l'Association Française des centres de Relation Client (AFRC) a décerné le label responsabilité sociale à LaSer Contact (filiale de LaSer Loyalty) , à l'issue d'un audit mené par le cabinet Ernst & Young. Créé fin 2004 par les associations professionnelles de l'AFRC et de SP2C, encouragées dans leur démarche par le ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, ce label distingue les opérateurs du secteur de la relation clients respectant un code de bonne conduite sociale. Il instaure pour la profession un référentiel pour produire des prestations de qualité dans un environnement socialement responsable.

- En novembre 2007, LaSer Contact a reçu l'agrément de la Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle -DDTEFP-, pour son accord d'entreprise en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Cet accord a été signé par toutes les délégations syndicales de l'entreprise après 7 mois de négociation. Il est pour la société le signe d'une volonté forte d'innover aussi sur le plan social et d'intégrer toutes les différences pour mieux les effacer.

3.

Un groupe au positionnement original qui s'appuie sur un actionnariat solide et équilibré

LaSer est détenu à parité par le groupe GALERIES LAFAYETTE et par BNP PARIBAS Personal Finance.

Le réaménagement de l'actionnariat, en octobre 2005, a renforcé la solidité financière de LaSer. Cet actionnariat assure la stabilité financière et stratégique de LaSer tout en gardant son autonomie commerciale dans le respect de sa culture du partenariat et de la relation clients.



Le groupe **GALERIES LAFAYETTE**, est un groupe privé, qui se développe de manière équilibrée sur des marchés complémentaires : la mode et la création (Galeries Lafayette), l'équipement de la maison (BHV), les achats quotidiens (Monoprix) et les services autour de la relation clients (LaSer).

BNP Paribas Personal Finance est né du rapprochement des sociétés présentes en France et à l'International sur les marchés du crédit à la consommation (Cetelem), du crédit immobilier (UCB et BNP Paribas Invest Immo) et du regroupement de crédits (BNP Paribas Métier Regroupement de Crédits). BNPPPF constitue le 1^{er} acteur européen des solutions de financements pour les particuliers, avec près de 25 000 collaborateurs et une présence dans 30 pays dans le monde sur 4 continents.

50% 50%



A creative customer-value company



Cartes & Services financiers



Marketing Services



4.

Une offre globale déployée en Europe

>> Une offre unique de valorisation du portefeuille clients

A travers sa filiale LaSer Loyalty et son savoir faire historique dans les cartes privatives, le Groupe a déployé des services personnalisés « fidélisants » en adéquation avec le mode de vie du client pour le compte de 150 partenaires BtoB à travers une offre intégrée unique en Europe dans le domaine de la relation clients. Chacune de ses composantes a pour objectif de renforcer la valeur client pour ses partenaires. Ainsi LaSer leur propose une gestion globale d'amont en aval de l'animation de la relation et de la fidélisation client avec, pour chacune des briques composant cette offre, un contenu à forte valeur ajoutée ayant notamment pour source sa connaissance intime du monde de la Distribution dont il est issu et qui reste l'origine principale de ses partenaires. Autour de la gamme la plus complète de cartes offertes en Europe : carte privative, de fidélité, co-brandée, cadeau et des services associés comme : la technologie points de vente, la gestion des contacts à distance de la clientèle, la data... LaSer développe des offres innovantes à forte valeur ajoutée :

- au Portugal, LaSer accompagne Sportzone, l'enseigne de sport du groupe Sonae Distribution, pour déployer sa nouvelle stratégie de fidélisation. LaSer a développé deux solutions : une carte de paiement et de fidélité, basée sur un système de points accumulés, et une carte de fidélité pour les moins de 18 ans, qui n'ont pas accès au crédit.

- au Royaume-Uni, LaSer a développé et anime depuis 2001 le programme de fidélité de JJB Sport, 1er distributeur britannique d'articles de sport, adossé à une carte de magasin. Aujourd'hui, LaSer UK opère également pour JJB une carte co-brandée MasterCard, qui complète le dispositif de fidélisation avec une déclinaison affinitaire très ciblée et à forte valeur ajoutée : la JJB Golf MasterCard.

Par ailleurs, LaSer a acquis, en 2007, Sone. Comptant parmi les leaders européens des services de marketing client, Sone propose à des entreprises de commerce et de consommation des prestations de consulting, d'analyse des données, de solutions technologiques et de marketing opérationnel. En autres, Sone accompagne The Body Shop dans la mise en place de sa stratégie de fidélisation ainsi que BP.

Ainsi, avec Sone, LaSer accentue la différenciation de son positionnement. Il devient le seul acteur en Europe présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur du conseil en stratégie marketing à la gestion opérationnelle de programmes de fidélisation.

- LaSer Loyalty assure pour le groupe France Télévisions la gestion « multi-canal » des contacts à distance des téléspectateurs. La télévision publique doit relever le défi contradictoire de s'adresser à un public très large et hétérogène, tout en développant une approche individualisée de sa relation avec chacun des téléspectateurs.

- LaSer Loyalty, gère pour la RATP son portefeuille d'abonnés de la Carte Intégrale, devenu Pass Navigo. LaSer a mis en œuvre cet abonnement annuel et développé un système d'information qui comprend à la fois l'animation à distance (téléphone, fax, e-mail) de la relation avec les 650 000 porteurs franciliens de cette carte, et les aspects financiers : du prélèvement au recouvrement. Le Pass Navigo utilise la technologie dite « télébilletique » : des ondes radioélectriques courtes permettant un usage sans contact de la carte.

- LaSer Loyalty a conçu pour Virgin un programme de fidélité inédit. Matérialisé par une carte, il récompense aussi bien les achats effectués en magasin que sur le site de l'enseigne. Chaque transaction permet de cumuler des points donnant le droit de participer à des jeux, d'accéder à des services et des avantages. Baptisé Fast Forward, ce programme est la seule offre sur le marché permettant d'animer les canaux magasins et électroniques en temps réel dans le contexte d'un programme de fidélité.

>> Une expertise forte et reconnue dans le crédit à la consommation

LaSer est le numéro 3 du crédit à la consommation en France. Dans ce domaine, le Groupe a développé depuis longtemps des expertises en outils décisionnels. Les 35 ans d'expérience et de données statistiques de LaSer permettent au Groupe de procéder à une gestion avancée de l'équilibre risque/marge/media de vente.

LaSer développe en Europe toutes les formes de crédit à la consommation : le crédit renouvelable où le Groupe dispose d'un positionnement fort ; la totalité des formats de crédit utilisant la technique de l'échéancier classique comme le financement automobile, l'équipement de la maison etc ; le regroupement de créances où il a acquis un positionnement puissant en France et des premières avancées en Europe.

LaSer a déployé pour son activité crédit une stratégie multi canal très complète : canal magasin renforcé par un réseau d'agences, marketing direct depuis plus de vingt ans, utilisation de média comme la télévision, la presse, Internet ainsi que le développement d'un réseau de franchisés et de courtiers.

Au total, tant sur le plan des produits que des méthodes d'accès client, LaSer a développé un savoir-faire complet en Europe qui lui permet de connaître, en 2007, une croissance de ses encours gérés de 13,3%.

Cette évolution se caractérise par une croissance tant à l'International qu'en France : le total de l'encours des activités en France, 9,4 milliards d'euros, est en hausse de 12,3%.

A l'International la progression de l'encours total est de 16% pour atteindre 3,3 milliards d'euros. Cette croissance est particulièrement prononcée en Pologne, Espagne et au Danemark avec des encours en hausse respective de 105%, 26% et 25%.

Dans son activité crédit, le succès de LaSer repose sur une dynamique équilibrée de ses canaux de distribution : la vente en direct avec sa marque Médiatis et la distribution des crédits Cofinoga.

Médiatis conforte sa place de spécialiste du crédit en direct, à distance, sur Internet. La stratégie de positionnement sur le média Internet a été particulièrement contributive dans la progression de l'activité de Médiatis. Le média Internet représente désormais 22% du poids de la production 2007, au même niveau désormais que le média Presse. En parallèle, Médiatis a renforcé également sa relation clientèle en « face à face » avec l'ouverture, en 2007, de trois nouvelles agences à Toulouse, Lille et Marseille.

Le regroupement de créances : une activité en fort développement

Il est proposé en France par Sygma Banque, LaSer Cofinoga et Médiatis, et en Pologne par Sygma Bank Polska. Face à l'évolution récente d'un nouveau comportement de la part des débiteurs, devenus aujourd'hui de véritables gestionnaires de leurs crédits, le marché du regroupement de créances est en plein essor. Longtemps vue comme une solution de dernier recours, la restructuration de dettes est aujourd'hui un véritable outil de gestion du crédit pour les particuliers. Et la restructuration de portefeuille de crédits se définit plus que jamais sur la base d'une relation de confiance, établie au sein du Groupe. Sur ce secteur porteur, LaSer est déjà n° 2 de ce marché en France et a acquis des premières avancées en Europe.

4.

>> LaSer est implanté :

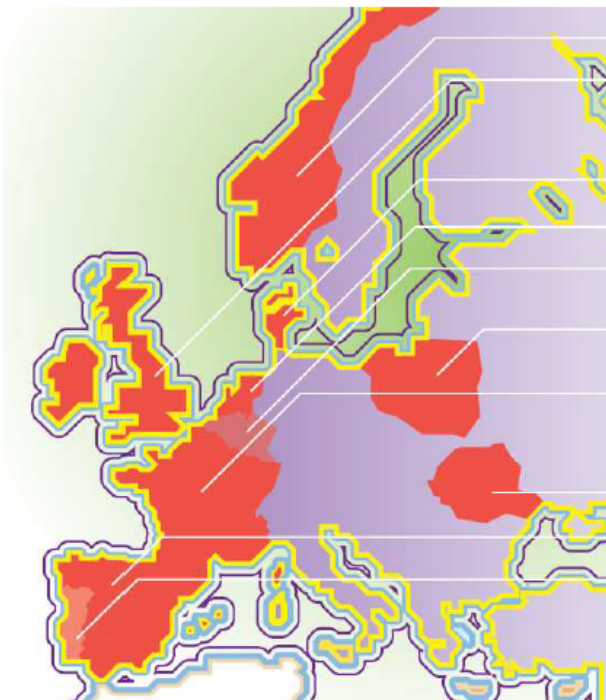
> **Largeur sur le territoire français** à travers un maillage décentralisé, notamment à Mérignac, Brest, Sophia Antipolis, Roanne, Poitiers, Tours, Paris, et dans certains magasins partenaires.

> et en **Europe** en privilégiant le Nord :

- Aux **Pays-Bas**, LaSer Nederland est leader sur les cartes privatives avec le réseau PrimeLine, et occupe une position forte sur le crédit direct et le leasing. LaSer Nederland est également leader en financement sur le lieu de vente.
- En **Angleterre** et en **Irlande du Nord**, LaSer UK, fort de l'acquisition de ODRS, spécialisé dans le financement sur le lieu de vente et de 5One, spécialiste des services de marketing client, est capable de proposer l'ensemble de l'offre globale LaSer allant de la gestion de programme de fidélisation à la fourniture de solutions de financement en passant par tout type de carte.
- En **Espagne**, LaSer España est l'un des principaux acteurs du marché du crédit en direct, au travers de la marque Médiatis.

Dans le cadre du pacte d'actionnaires signé en 2005, LaSer et BNP Paribas Personal Finance ont décidé, en mai 2008, de donner naissance à des acteurs nationaux majeurs dans trois pays d'Europe (Pologne, Portugal, Belgique) par le regroupement de leurs filiales actuelles et d'accélérer leur développement à l'international.

- En **Pologne** Sygma Bank Polska est en tête du marché des cartes privatives. Avec les marques Sygma Bank, Galia et Mediatis, le Groupe est présent sur le marché du financement de l'équipement, la fidélisation et le crédit en direct. Avec l'acquisition de Dom Finansowy QS (DFQS), centre de courtage spécialisé dans le crédit à la consommation, LaSer Polska est devenu un acteur incontournable du marché du courtage. En 2008, Sygma Bank Polska acquiert Cetelem Pologne pour devenir LaSer Polska, le n° 4 du marché du crédit à la consommation polonais.
- En **Belgique**, Cetelem Belgique reprend Fidexis pour créer le n°3 du marché.
- Au **Portugal**, Cetelem Portugal acquiert Credifin pour créer le n° 1 du marché



- Norvège (Oslo)**, EkspresBank
- Royaume-Uni (Solihull, Belfast, Dublin)**
Creation Financial Services
Creation Consumer Finance
Sone
- Danemark (Taastrup)**
EkspresBank
- Pays-Bas (Hertogenbosch)**
LaSer Nederland
- Belgique (Bruxelles)**
LaSer Belgique (hors activités Crédit)
- Pologne (Varsovie)**
Sygma Bank Polska,
Dom Finansowy QS (DFQS)
- France (Bordeaux, Brest, Paris, Poitiers, Tours, Roanne, Sophia-Antipolis)**
LaSer, LaSerCofinoga, LaSer Loyalty (LaSer Contact et LaSer Symag)
- Roumanie (Bucarest)**
Banca Sygma România
- Espagne (Madrid)**
Banco Sygma Hispania
- Portugal (Porto)**
LaSer Portugal (hors activités Crédit)

En juin 2008, Laser déploie sa stratégie d'expansion en Europe du Nord et crée LaSer Nordic pour devenir un acteur significatif du marché du crédit à la consommation en Scandinavie - Danemark, Finlande, Norvège, Suède-

- En **Norvège**, LaSer poursuit son développement avec une prise de participation minoritaire de 35% au capital d'Aconto Capital, 1er courtier de crédit à la consommation de Norvège.

- Au **Danemark**, avec EkspresBank, LaSer est leader sur le marché danois du crédit amortissable sur le lieu de vente. LaSer Nordic accompagne par ailleurs de nombreux partenaires comme El-Giganten, Dansk Supermarket, IDEmøbler, T.Hansen ou encore Post Danmark avec qui ont été lancés des prêts personnels classiques.

LaSer poursuit son développement en Europe et s'implante en Roumanie. LaSer y développera deux de ses métiers phare: le crédit en direct et la fidélisation. Pour lancer en premier, dès le mois de septembre, son activité crédit, LaSer ouvre à Bucarest une succursale de sa banque baptisée Banca Sygma Sucursala Romania. Sur ce marché du crédit à la consommation en plein essor, deuxième de l'Europe de l'Est, derrière la Pologne, (13,6 milliards d'euros), LaSer entend jouer un rôle de tout premier plan.

5.

Les partenariats, moteur de croissance

> Une forte culture du partenariat

LaSer fait bénéficier de grands groupes européens de son expertise en matière de services financiers et de valorisation de leur capital clients, en dynamisant notamment la circulation des consommateurs au sein de réseaux d'enseignes partenaires déployés en Europe. Cette dynamique de réseau existe notamment avec le réseau Cofinoga en France, Duet au Royaume-Uni ou encore Isis en Belgique. Au total, LaSer couvre un réseau physique direct ou de partenaires de 25 000 points de vente en Europe dont 12 000 en France, grâce à des outils déportés, pour plus de 80 enseignes partenaires en France et plus de 400 en Europe. LaSer s'appuie sur une capacité à exporter des outils de décision et à déployer des forces commerciales d'animation de points de vente, tout en mutualisant les moyens techniques.

> Des solutions intégralement adaptées à chaque partenaire

L'exigence de LaSer repose sur une adaptation systématique de la structure du partenariat (GIE, contrat de services...) et des schémas de partage de la valeur créée pour la meilleure réussite du partenariat. Dans le cadre de systèmes ouverts et modulaires, LaSer crée des offres marketing spécifiques qui s'intègrent dans la politique des partenaires et permet le transfert des process sélectionnés. Sur le terrain, des structures de suivi assurent une couverture territoriale complète adaptée à chaque partenaire.

> Une politique dynamique de partenariats avec des réseaux importants et décentralisés

En Europe, LaSer a lié des partenariats industriels avec de grands groupes à la fois dans le crédit à la consommation : groupe Casino, groupe Sonae au Portugal, dans la gestion de programmes de cartes spécifiques : RATP, Makro en Belgique ou dans la gestion de centres de contact à distance : SNCF, France Télévisions. LaSer poursuit une politique partenariale de « cross selling » tout en développant de nouvelles alliances dans toute l'Europe.

> Des accords capitalistes : dans la banque et l'assurance*

- En 2001, LaSer, à travers sa filiale LaSer Cofinoga, et le groupe Casino créent la banque du groupe Casino pour développer une activité de carte et de crédit. En 2005, l'accord de partenariat avec le groupe Casino est renouvelé pour une durée de 7 ans. Dans ce cadre La-

Ser Cofinoga reste actionnaire à hauteur de 40 % de la banque du groupe Casino.

- En 2002, LaSer, à travers sa filiale LaSer Cofinoga, prend une participation de 44,8 % dans la banque Solféa (ex. banque Pétrofigaz), filiale bancaire de Gaz de France. La mission de la banque Solféa est de financer les nouvelles installations de chauffage au gaz naturel DolceVita. La banque Solféa élargit progressivement son offre et ses partenariats aux professionnels et artisans pour apporter des solutions de financement à tous les projets de confort dans l'habitat.

- Fin 2003, LaSer Cofinoga entre à hauteur de 3,5 % dans le capital de Financo. LaSer et le groupe Crédit Mutuel Arkéa signent un accord de partenariat dans le domaine du crédit revolving à travers leurs filiales respectives LaSer Cofinoga et Financo. Cet accord-cadre, se décline en accords de partenariat « métiers » autour du développement du crédit revolving dans les activités de crédit à la consommation du groupe Crédit Mutuel Arkéa via sa filiale Financo. Spécialisée dans le crédit sur le lieu de vente, Financo bénéficie du savoir-faire de LaSer dans le domaine de la relation clients, et renforce la compétitivité de ses offres de crédit personnalisées.

- En 2005, LaSer, à travers sa filiale Médiatis, et APRIL GROUP, ont uni leurs compétences pour proposer une offre inédite sur le marché de la franchise en créant une société commune. **Assurtis** est une société avec un concept innovant de distribution de crédits à la consommation et de contrats d'assurance commercialisés à travers un réseau de points de vente franchisés.

> Des accords commerciaux de vente croisée*

LaSer et AGF ont signé un accord de partenariat portant sur la vente croisée de produits d'assurances et de crédits à la consommation.

Au travers de celui-ci, le cœur de ce partenariat repose sur des savoir-faire « métiers » complémentaires et s'articule autour de deux grands axes :

- La distribution de produits « crédit » auprès de la clientèle AGF
- La commercialisation de produits « assurance » auprès des clients LaSer

* quelques exemples

5.

>> S'Miles® : la plus grande communauté de fidélisation multi-partenaire en France

A l'initiative de LaSer, les groupes Galeries Lafayette et Casino, ont décidé de fédérer leurs programmes de fidélisation respectifs, en mars 2002, autour d'une monnaie unique récompensante – **S'Miles®**, -. L'alliance S'Miles est ainsi née du regroupement des programmes de fidélisation multi-enseigne « Points Ciel » (groupe Galeries Lafayette) et « Club Avantages » (groupes Casino et Shell). La SNCF puis la Caisse d'Epargne sont aujourd'hui membres du GIE.

S'Miles® a ouvert la voie à une nouvelle génération de programmes de fidélisation en se construisant à partir de deux fondamentaux :

- développer une approche dynamique du rapport avec la personne pour la placer au centre de la plus grande communauté d'échange.
- développer un concept de simplicité et d'unicité pour le partenaire et pour le client basé sur un système d'information central. LaSer, gestionnaire de ce système, est l'opérateur de l'alliance S'Miles.

Avec S'Miles, LaSer offre à ses enseignes partenaires un outil de différenciation leur donnant accès à plus de 60% des ménages. Au sein du GIE l'autonomie marketing des partenaires est conservée tout en permettant la conquête de nouveaux clients au travers d'opérations croisées qui génèrent un fort chiffre d'affaires additionnel. Le GIE s'appuie sur les expertises de LaSer en matière de marketing relationnel et de fidélisation clients et assure pour le compte du GIE l'ensemble de la relation à distance multicanal des porteurs de S'Miles®.

S'Miles® renforce ainsi l'identité propre de l'enseigne tout en facilitant la liberté de circulation du client.

Aujourd'hui le GIE S'Miles compte 18 millions de clients et 46 enseignes partenaires.

6.

L'innovation au cœur de la dynamique stratégique

>> Innovation et partage

A travers plusieurs de ses entités (Echangeur, Gie Recherche Haussmann, Etudes Prospectives-produits & marchés), LaSer s'est doté d'une multiplicité d'outils et de process d'écoute et de prospective.

>> Un lieu

L'**Echangeur Paris**, lieu de partage et d'innovation créé en 1997, présente chaque année les solutions les plus avancées dans le domaine des technologies et des démarches marketing dans la relation client à ses membres, entreprises et collectivités locales. Cette plateforme de dialogue, de veille technologique et de partage de l'état de l'art sur la relation client réunit plus de 100 partenaires technologiques sur un espace de démonstration de 1 600 m² au cœur de Paris, unique en Europe.

L'Echangeur Paris s'intègre au **Réseau Echangeur** développé dans 7 régions françaises. Ce réseau est destiné à accélérer, les innovations d'entreprises fondées sur l'utilisation d'Internet et des NTIC.

L'Echangeur a fêté ses 10 ans en 2007. Durant ces 10 années, l'Echangeur a accompagné plus de 10 000 entreprises dans leurs démarches d'innovation en recourant à une méthode originale : rendre visibles et concrètes les innovations afin de renouveler l'imaginaire et bâtir des stratégies pour le futur.

>> Une veille

Des veilles technologique, concurrentielle et analyses marketing... sont orchestrées par ces entités pour le compte de LaSer ou celui de ses partenaires et donnent lieu à des enquêtes, des études :

« **Access Panel LaSer** » réalisée annuellement en collaboration avec TNS Sofres auprès de 16 000 foyers permet d'observer les comportements des consommateurs dans les domaines des cartes et du crédit et de réaliser des études personnalisées pour le compte des partenaires.

« **LaSerSCOPIE** » est une nouvelle grille d'analyse qui bouscule la traditionnelle approche par catégorie socio-professionnelle. Ce nouvel instrument de mesure proposé par LaSer croise des indicateurs, celui de niveau de vie réel (revenu et patrimoine) avec celui d'aisance sociale (appréciation subjective du niveau de vie perçu, c'est-à-dire le ressenti que chacun a de sa position sociale et de son propre revenu). LaserSCOPIE distingue donc sept familles de Français. Pour sa 1^{ère} édition présentée en novembre 2007, un premier volet de cette étude a porté sur le Pouvoir d'Achat.

>> Des publications sur les évolutions et les tendances d'avenir

- Des lettres de veille : **L'Œil de LaSer**, consacrée à l'analyse des nouveaux faits de consommation ; **Décryptage**, focalisée sur les faits émergents et les tendances majeures dans le domaine du commerce et des technologies ; **Vista Hebdo**, centrée sur l'innovation marketing et technologique dans le commerce et les services.

- Depuis juillet 2007, la lettre mensuelle "l'œil LaSer" est aussi devenu un livre : **L'OEIL LASER**. Nouvelles manières de penser et de vivre, offres étonnantes, irruption d'une technologie capable de modifier les manières de communiquer ou de consommer ... Ces publications annuelles présentent un décryptage synthétique et une mise en perspective de micro-faits de consommation et de communication "glanés" au cours de l'année par la lettre l'œil LaSer. La 2^{ème} édition publiée en juillet 2008 porte sur « **Les nouveaux imaginaires du quotidien** ». François de Singly, sociologue, professeur à l'Université Paris Descartes, en est le grand témoin. La première édition « **Graines d'avenir, modes de vie** » publiée en juillet 2007 était analysée par Dominique Wolton, sociologue, directeur de recherche au CNRS.

- Des publications métier destinées aux différents publics de LaSer : clients et prospects, **Be Connected**; partenaires juridiques et relais d'opinion, **Audience**.

>> Innovation et produits

A partir d'une veille permanente l'une des missions du pôle Prospective, Coordination Marketing et Commerciale est d'imaginer ou d'accompagner le lancement de nouveaux produits en étroite collaboration avec les entités opérationnelles du Groupe.

> La signature électronique

Une première en Europe en mai 2007 : LaSer Cofinoga a lancé avec Banque Casino une procédure d'ouverture de contrat 100% dématérialisée. LaSer Cofinoga et Banque Casino sont les premières sociétés financières françaises à offrir, à des nouveaux clients, une procédure 100% Internet pour souscrire un contrat. Grâce à la signature électronique, les internautes (prospects ou clients) pourront souscrire en ligne une gamme complète de produits et services financiers.

6.

> La technologie NFC (Near Field Communication)

Nouvelle technologie qui permet, via son téléphone mobile, d'activer la fonction paiement mais aussi d'accéder aux contenus et aux services de manière intuitive en interagissant avec l'environnement.

LaSer a d'ailleurs participé à la première **offre commerciale européenne multiservice sur mobile**. En partenariat avec Orange, LaSer a lancé, courant 2008, la première offre commerciale européenne multiservice sur mobile : le téléphone portable devient moyen de paiement sans contact grâce à la technologie NFC.

> Le Cofisms

Premier service de paiement du relevé de compte carte par mobile. Une solution qui offre au porteur d'une carte Cofinoga la possibilité de payer en toute sécurité le montant de son relevé de compte carte par SMS.

> Le e-relevé

Développé par LaSer pour Cofinoga et Médiatis, le e-relevé permet de mettre à la disposition des consommateurs des relevés de compte au format électronique. Pour bénéficier de ce service, les clients s'inscrivent sur www.cofinoga.fr ou www.mediatis.fr. Ils reçoivent alors une alerte mensuelle par e-mail les invitant à aller consulter leur relevé du mois en ligne.

> La carte co-brandée

LaSer a été le premier acteur à proposer dans l'Hexagone une carte co-brandée, la France ayant levé le 1^{er} octobre 2007 l'interdiction du co-branding. Cette carte Mastercard-Galeries Lafayette représente une innovation majeure, associant les avantages inédits et personnalisés de la carte privative de l'enseigne, celles du programme S'Miles et l'universalité d'une carte bancaire Mastercard. Combinant tous les savoir faire de LaSer, cette carte offre trois fonctions : une fonction paiement : une carte bancaire débit/crédit valable dans tout le réseau Mastercard, soit 23 millions de points de vente à travers le monde et dans le réseau Cofinoga. Une dimension affinitaire : une carte privative réservant à son porteur des offres privées et des services exclusifs aux Galeries Lafayette. Un programme de fidélisation : une carte de fidélité donnant accès au premier programme multipartenaire de fidélisation en France S'Miles® avec 13 000 points de vente, alliance comptant aujourd'hui en France plus de 18 millions d'adhérents.

> La carte cadeau

Phénomène à peine naissant en France, la première carte cadeau a été lancée par LaSer en partenariat avec de grandes enseignes. Cette carte, support d'image de l'enseigne, est créditée d'un montant prédéfini ou laissé au libre choix de l'acheteur. Son utilisation est fractionnable en plusieurs fois, et peut être rechargeable.

> La carte affinitaire

Une carte bancaire résolument comme les autres mais hors normes dans son principe ; réservée aux amis de l'environnement aux Pays-Bas, aux supporters de foot anglais...

> Le portail JVision

Accès en temps réel aux données d'activité des magasins, permet un pilotage précis d'opérations promotionnelles.

> Visual Leader Loyalty (VLL)

Solution d'animation commerciale en temps réel pour le point de vente.

>> Innovation et management

L'innovation chez LaSer passe aussi par le management. En effet, les maillons Innovation et Développement sont toujours présents dans les actions du management. Différentes initiatives comme la « dream review » appelant chacun lors d'un brainstorming à déclarer son rêve pour son unité ou encore la « promotion LaSer Demain » qui permet à dix cadres d'horizons différents de travailler ensemble sur un sujet d'avenir pour le Groupe, en lien avec son cœur de métier. Le dispositif LaSer Demain réunit durant un cycle d'études annuel, des collaborateurs à fort potentiel à qui est confié la gestion d'un projet d'innovation à portée stratégique. Il constitue une façon originale de laisser émerger de nouvelles idées essentielles pour faire avancer l'entreprise et permet de découvrir les talents de demain.

7.

Repères dans l'histoire : dates clés

LaSer est né de l'alliance du marketing et des services financiers, symbolisée par le lancement de l'une des premières cartes privatives françaises en 1971. A partir de 2002, la stratégie a consisté à renouveler cette alliance novatrice en intégrant la carte privative et la plastic money dans le paysage en expansion des nouvelles technologies. Ce positionnement innovant conjugué à un fort encouragement à l'initiative à conduit Les Echos à qualifier LaSer d'une « Start-up de 35 ans » (Les Echos, janvier 2006).

1968 : Création de **COFINOGA** (Compagnie Financière des Nouvelles Galeries)
1971 : Lancement de la première carte privative Cofinoga pour les Nouvelles Galeries
1981 : Lancement de nouveaux produits (abonnement libre, assurances)
1984 : Lancement de la carte Cofinoga auprès de nouvelles enseignes
1986 : Lancement des prêts personnels
1986 : Ouverture de la première agence en magasin
1989 : Lancement d'une nouvelle activité : le crédit classique
1990 : Création de Credifin au Portugal, première filiale étrangère
1992 : Acquisition de Cofinoga par les Galeries Lafayette
1993 : Entrée de Cetelem dans le capital de Cofinoga (49 %)
1994 : Lancement des premières cartes bancaires
1994 : Lancement du programme de fidélité Points Ciel
1994 : Création d'Omnios, spécialisée dans le Facility Management
1994 : Création de Crediplus, filiale portugaise (Lisbonne)
1995 : Création de LaSer (Lafayette Services) A cette date, holding de participation
1997 : Développement en Europe
 Création de Fidexis en Belgique, en partenariat avec une filiale du Crédit Communal-Dexia
 Création d'Abacafin en Espagne, en partenariat avec El Banco Popular Espanol (cession des parts en 1999). Réunion des 2 filiales portugaises, Crediplus et Credifin sous l'entité « Cofinoga Portugal »
1997 : Création de l'**Echangeur**
1997 : Accord avec BNP pour la gestion de sa carte revolving "provisio"
1998 : Création de **e-LaSer** (aujourd'hui LaSer Loyalty) combinant une double compétence marketing et technologique dédiée à l'animation de la relation client via notamment sa filiale « **e-LaSer Contact** » (aujourd'hui LaSer Contact).
1998 : Lancement de **Médiatis**, spécialisé en crédit direct
1999 : Acquisition de Creation Financial Services au Royaume Uni (50 %)
1999 : Création à Madrid, d'une succursale de Sygma Banque : Banco Sygma Hispania

2001 : Création de la banque du groupe Casino avec le groupe de distribution Casino
2002 : Mise en place d'une direction unifiée sur l'ensemble de LaSer et d'une stratégie globale orientée sur la relation clients, intégrant l'offre de Cofinoga
2002 : Les groupes Galeries Lafayette et Casino fédèrent leurs programmes de fidélisation respectifs - Points Ciel et Avantage - autour d'une monnaie commune : S'Miles®
2002 : Accord de partenariat avec Pétrofigaz (Banque Solfea depuis 2004)
2003 : Acquisition de la société néerlandaise PrimeLine (60%)
2004 : Entrée au capital de CDGP à hauteur de 50 % (groupe KarstadtQuelle)
2004 : Création de LaSer Symag, intégration du groupe Symag, éditeur majeur de logiciels
2004 : Acquisition d'un réseau de courtage DCAC
2005 : LaSer est désormais détenu à parité par le groupe Galeries Lafayette et BNP PARIBAS Personal Finance. Il contrôle à 100 % ses deux filiales LaSer Cofinoga et Laser Loyalty
2005 : Acquisition de HandelsFinans au Danemark.
2005 : Acquisition de Netvalor par Médiatis
2005 : Création d'un réseau de franchise assurance & crédits au travers d'une société commune Assurtis entre Médiatis et April Group
2006 : Acquisition d'Open and Direct Retail Services (ODRS) au Royaume-Uni
2006 : Acquisition de Dom Finansowy QS (DFQS) un des réseaux de courtiers polonais en crédit à la consommation
2007 : Internationalisation de la marque LaSer avec le lancement de son nouveau logo et de sa signature «a creative customer-value company»
2007 : LaSer consolide sa position capitalistique en Hollande. LaSer Nederland devient filiale à 100% de LaSer Cofinoga
2007 : LaSer acquiert 100% de Sone Marketing Ltd, l'un des leaders européens des services de marketing client
2008 : LaSer avec BNP Paris Personal Finance réorganisent leurs activités au Portugal, en Pologne et en Belgique pour donner naissance à des acteurs majeurs que chacun des marchés.
2008 : Ouverture une succursale « Banca Sygma Succursala Romania » à Bucarest
2008 : Prise de participation minoritaire de 35% au capital d'Aconto Capital, 1er courtier de crédit à la consommation en Norvège ; Création de LaSer Nordic

8.

L'offre produits

>> Cartes

Plus de 20 millions de cartes gérées en Europe

Une large gamme de cartes pouvant répondre à toute problématique d'enseigne, de la carte de fidélisation à la carte de paiement. Un levier important de valorisation et de fidélisation client :

- Cartes de fidélité
- Cartes de paiement et de crédit
- Cartes privatives
- Cartes bancaires
- Cartes co-brandées
- Cartes cadeaux

>> Fidélisation

Opérateur de S'Miles, la plus grande communauté multipartenaire en France

Une offre complète pour agir sur la chaîne de valeur de relation avec le client :

- Marketing opérationnel
- Programme de fidélisation
- Architecture marketing
- Contenu des programmes
- Systèmes d'information
- Animation de programmes

>> Contacts à distance

Numéro 7 des outsourcing

Des solutions innovantes sur toutes les formes d'interactivité à distance avec le client pour optimiser et valoriser la gestion globale du portefeuille client :

- Services clients
- Gestion globale d'abonnés
- Conseil opérationnel, formation et recrutement
- Gestion de campagnes
- Télémarketing
- Accompagnement/Outsourcing/Co-sourcing

>> Services points de vente

Numéro 1 en France

Une offre qui couvre l'encaissement, la monétique, l'animation commerciale et la fidélisation :

- Editeur de solutions d'encaissement, d'animation commerciale et de pilotage d'enseignes
- Intégrateur de solutions matériels et logiciels
- Services associés : consulting, développement, déploiement, formation, assistance au démarrage, help desk, assistance magasin, hébergement, maintenance

>> Services financiers

+12 milliards d'encours gérés en Europe

Toute une gamme de produits dédiés à l'animation de la consommation. Spécialiste du crédit à la consommation en France et en Europe en magasin, à distance et en agence :

- Solutions de financement : prêt personnel, crédit classique, prêt immobilier, prêt auto et leurs assurances emprunteurs associés
- Epargne

>> Solutions affinitaires

Une large gamme de produits sur mesure

Toute une gamme de produits et services dédiés pour développer et valoriser les portefeuilles clients :

- Assurance
- Abonnements (magazines, club du vin, cinélib...)
- Tourisme
- Loisirs

9.

Faits marquants

> International

LaSer et Cetelem (BNP Paribas Personal Finance) réorganisent leurs activités au Portugal, en Pologne et en Belgique pour accroître leur capacité de développement. Cetelem et LaSer donnent ainsi naissance à des acteurs nationaux majeurs dans trois pays d'Europe (Portugal, Pologne, Belgique) par le regroupement de leurs filiales actuelles.

- **Portugal : création du n°1**

Cetelem Portugal acquiert Credifin (filiale de LaSer au Portugal) pour créer le n°1 du marché.

- **Belgique : création du n°3**

Cetelem Belgique reprend Fidexis (filiale de LaSer en Belgique) pour créer le n°3 du marché.

- **Pologne : création du n°4**

Syigma Bank (filiale de LaSer en Pologne) acquiert Cetelem Pologne pour devenir LaSer Polska.

LaSer accélère son développement à l'international avec la création d'une filiale en Roumanie

LaSer poursuit son développement en Europe et s'implante en Roumanie. LaSer y développera deux de ses métiers phare: le crédit en direct et la fidélisation. Pour lancer en premier, dès le mois de septembre, son activité crédit, LaSer ouvre à Bucarest une succursale de sa banque baptisée Banca Syigma Sursala Romania. Sur ce marché du crédit à la consommation en plein essor, deuxième de l'Europe de l'Est, derrière la Pologne, (13,6 milliards d'euros), LaSer entend jouer un rôle de tout premier plan.

LaSer se déploie en Scandinavie et crée « LaSer Nordic »

Avec LaSer Nordic, LaSer déjà leader au Danemark avec Ekspresbank poursuit son développement pour devenir un acteur significatif du marché du crédit à la consommation en Scandinavie (Danemark, Finlande, Norvège, Suède). Cette stratégie d'expansion en Europe du Nord voit sa première concrétisation dans la prise de participation minoritaire de 35% au capital d'Aconto Capital, 1er courtier de crédit à la consommation en Norvège.

LaSer achète Sone et accentue son avance dans le domaine du marketing client en Europe.

LaSer acquiert 100% de Sone Marketing Ltd, l'un des leaders européens des services de marketing client. Spécialiste reconnu en Europe, Sone propose à des entreprises de commerce et de consommation des prestations de consulting, d'analyse des données, de solutions technologiques et de marketing opérationnel. Son expertise vise à la création de valeur pour

une segmentation fine des portefeuilles clients permettant non seulement de renforcer leur fidélité mais également de stimuler leur activité tout en les valorisant auprès des fournisseurs d'un distributeur. *Avril 2007*

- **LaSer consolide sa position capitalistique en Hollande. LaSer Nederland devient filiale à 100% de LaSer Cofinoga.** LaSer prend le contrôle à 100% de sa filiale hollandaise, en rachetant les 40% encore détenus par SNS Reaal Invest (SNS Reaal Groep). Cette consolidation s'inscrit dans le mouvement général d'extension de la marque LaSer en Europe dans l'ensemble de ses filiales : LaSer UK, LaSer Nordic, LaSer Nederland... et de l'homogénéisation de l'offre sur le positionnement spécifique de LaSer autour de l'ensemble des métiers de la valeur-client. Cette volonté de déploiement est au cœur de la stratégie de croissance européenne de LaSer. *Juillet 2007*

> Cartes

- **Les Galeries Lafayette et LaSer lancent la première carte co-brandée française, dès le 1er octobre.** Les Galeries Lafayette ne pouvaient être que les premières. En partenariat avec LaSer, elles ont lancé, dès le 1er octobre 2007, la première carte bancaire co-brandée française. Cette carte représente une innovation majeure, associant les avantages inédits et personnalisés de la carte privative de l'enseigne, celles du programme S'Miles et l'universalité d'une carte bancaire Mastercard. *Octobre 2007*

- **Flybe fait confiance à LaSer UK pour lancer sa carte co-brandée.** Flybe, la compagnie aérienne régionale la plus importante d'Europe a signé un accord de partenariat avec LaSer UK dans le domaine des cartes, secteur d'expertise de LaSer. La carte co-brandée Flybe/Mastercard associe des avantages inédits et personnalisés, à ceux du programme de fidélité et à l'universalité de la carte Mastercard. *Octobre 2007*

> Nouvelle identité visuelle

LaSer annonce une nouvelle identité visuelle, caractérisée par un logo contemporain, coloré et vivant. Leader européen des services d'intermédiation et de relation client, incluant le crédit dans son modèle économique, LaSer veut se situer comme une marque comportementale B-to-B-to-C. Le logo traduit la rencontre entre l'esprit d'aujourd'hui - marqué par les caractéristiques comportementales de LaSer, cette « start-up de presque 40 ans » et l'univers Internet. La base line « a creative customer-value company » traduit bien la stratégie mise en œuvre. Au delà d'une activi-

té directe auprès des particuliers, celle-ci vise, à travers l'Europe, à accompagner les entreprises de commerce et de services grand-public dans leur politique de relation client. *Juin 2007*

> Innovations - technologie

- **LaSer participe à la première offre commerciale européenne multiservice sur mobile.** En partenariat avec Orange, LaSer a lancé, courant 2008, la première offre commerciale européenne multiservice sur mobile : le téléphone portable devient moyen de paiement sans contact grâce à la technologie NFC.

- « **Je peux ! avec Cofinoga** ». **L'offre de paiement en ligne de LaSer Cofinoga destinée aux web marchands.** « Je peux ! avec Cofinoga » est une offre de paiement en ligne que le e-commerçant intègre à son processus de vente, afin d'élargir ses solutions de paiement. Cette solution Internet baptisée « Je peux ! avec Cofinoga » transpose les savoir-faire « paiement » de la carte Cofinoga à l'univers du web. *Novembre 2007*

- **Une première en Europe, LaSer Cofinoga lance avec Banque Casino une procédure d'ouverture de contrat 100% dématérialisée :** LaSer Cofinoga et Banque Casino sont les premières sociétés financières françaises à offrir, à des nouveaux clients, une procédure 100% Internet pour souscrire un contrat. Grâce à la signature électronique, les internautes (prospects ou clients) pourront souscrire en ligne une gamme complète de produits et services financiers. *Mai 2007*

- **LaSer Cofinoga et PayPal s'associent pour faciliter les achats sur internet** . LaSer Cofinoga et PayPal unissent leurs compétences dans le paiement en ligne pour faciliter des achats sécurisés et maîtrisés. LaSer Cofinoga renforce encore sa présence sur le web : les porteurs d'une carte privative de paiement Cofinoga pourront en plus des sites marchands référencés par LaSer Cofinoga acheter sur tous ceux qui acceptent les paiements via PayPal en France tels qu'eBay, Pixmania, Meetic mais également à l'étranger. Cet accord apporte aux internautes la possibilité de payer en une ou plusieurs fois sans communiquer leurs références financières. Les cybermarchands ont ainsi accès à une population plus large d'acheteurs en lui offrant le paiement échelonné de ses achats. *Mars 2007*

L'Echangeur fête ses 10 ans. Depuis 10 ans, la vie quotidienne et professionnelle de chaque personne a été profondément transformée par Internet et les technologies d'information et de communication. Le consommateur a pris l'initiative : il accède à l'information utile, compare les offres, sélectionne les services, personnalise les produits...La technologie n'a plus transformé seulement l'univers de la production et de la gestion ; elle a pénétré l'univers de l'échange. Durant cette période, l'Echangeur a accompagné plus de 10 000 entreprises dans leurs démarches d'innovation en recourant à une méthode originale : rendre visibles et concrètes les innovations afin de renouveler l'imaginaire et bâtir des stratégies pour le futur. *Décembre 2007*

> Partenariat

LaSer et AGF signent un partenariat dans les domaines de l'assurance et du crédit. LaSer et AGF annoncent la signature d'un partenariat. Le cœur de ce partenariat repose sur des savoir-faire «métiers» complémentaires et s'articule autour de deux grands axes : 1. La distribution de produits « crédit » auprès de la clientèle AGF 2. La commercialisation de produits « assurance » auprès des clients LaSer. *Mai 2007*

> Veille & analyse

Quand la lettre mensuelle l'oeil LaSer devient un livre. Dorénavant en juillet, LaSer éditera un livre présentant la sélection de micro-faits "récoltés" pour la lettre mensuelle de l'Oeil LaSer durant une année. Quelques données chiffrées viendront par ailleurs illustrer les différents chapitres du livre ainsi que le regard d'un expert afin de mieux renseigner le lecteur sur la dynamique vertueuse qui unit aujourd'hui innovations, commerce et société. L'ambition de ce livre, L'OEIL LaSer, est de proposer aux lecteurs un rendez-vous annuel, original, sur l'année écoulée sous la forme d'un décryptage synthétique et d'une mise en perspective de micro-faits de consommation et de communication "glanés" au cours des douze derniers mois. L'édition 2007 est analysée par Dominique Wolton, sociologue, directeur de recherche au CNRS. *Juillet 2007*

> Vie de l'entreprise

LaSer Cofinoga reçoit le Grand Prix de la qualité de la vie au bureau. LaSer Cofinoga a reçu le Grand Prix de la qualité de vie au bureau dans la catégorie « Meilleure organisation d'espace » pour son nouveau bâtiment aquitain baptisé ALIZEE. Ce prix, lancé par la société Business Expression en collaboration avec Actineo (Observatoire de la qualité de vie au bureau), l'Anvie (organisme de médiation pour la promotion des sciences humaines et sociales comme ressource stratégique de l'entreprise) et Via (Valorisation de l'Innovation dans l'Ameublement), récompense les initiatives exemplaires en termes de politique de qualité de vie au bureau et promeut les bonnes pratiques des entreprises. *Mai 2007*

LaSer Contact obtient le label « Responsabilité Sociale » . L'Association Française des centres de Relation Client (AFRC) a décerné à LaSer Contact le label responsabilité sociale. Créé fin 2004 par les associations professionnelles de l'AFRC et de SP2C, encouragées dans leur démarche par le ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, ce label distingue les opérateurs du secteur de la relation clients respectant un code de bonne conduite sociale. Il instaure pour la profession un référentiel pour produire des prestations de qualité dans un environnement socialement responsable. *Juin 2007*

LaSer s'engage en faveur de l'emploi des personnes handicapées. LaSer Contact a reçu l'agrément de la Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle - DDTEFP-, pour l'accord collectif d'entreprise en faveur de l'emploi des personnes handicapées. En effet, dans cet accord, sont exprimés les valeurs, les objectifs, les moyens que souhaite mettre en place LaSer Contact pour une politique ambitieuse, autour

de la question de l'emploi et du handicap, sur une durée triennale. Cet agrément, signé par toutes les délégations syndicales de l'entreprise, vient couronner sa démarche sociale. *Novembre 2007.*

> **Muhammad Yunus à l'Echangeur.**

Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix et père du microcrédit est à l'Echangeur en présence de Philippe Lemoine, de Laurence Parisot, Nicole Notat, Maria Novak et de nombreux responsables patronaux (Gérard Mestrallet, Martin Vial, Geoffroy Roux de Bézieux, Anne Lauvergeon..) et Nicolas Jourdié, Christian de Boisredon (Co-présidents de la sté de production la "Yunus Movie Project), de Reporters d'Espoir) initiateurs de cette rencontre. LaSer accompagnera la production d'un film grand public sur la vie de Muhammad Yunus. *Mars 2007*

> **Médiatis**

Médiatis ouvre des agences en cohérence avec sa stratégie multicanal. Aux côtés de ses centres de contacts, Médiatis développe désormais un réseau d'agences. Un premier point de vente ouvert il y a deux ans et demi, à Paris, rue de Rennes a permis de valider le concept et le mode de fonctionnement. Deux autres viennent d'ouvrir en avril, à Toulouse et en juin à Lille ; le prochain en septembre à Marseille. Le rythme sera de deux ouvertures par an, jusqu'à atteindre un total de huit à dix agences uniquement en grandes métropoles françaises, en centre ville, dans des rues très commerçantes. Une trame complémentaire à la trentaine d'agences Assurtis, où les crédits Médiatis sont distribués. *Juillet 2007*

> **LaSerSCOPIE**

LaSer a présenté un nouvel instrument de mesure « LaSerSCOPIE » sur l'évolution sociétale en croisant des éléments monétaires et non monétaires permettant l'analyse des niveaux de vie réels et perçus. Depuis 7 ans au sein du Groupe LaSer, « l'Acces Panel LaSer Tns Sofres » suit annuellement 10.000 foyers représentatifs de la population française sur leur comportement à l'égard de la distribution et des utilities, des cartes, de la fidélisation, du crédit...Pour sa 1^{ère} édition, le LaSerSCOPIE 2007 a distillé des informations sur le fossé qui existe entre le réel et le ressenti social. Un premier volet de cette étude a porté, par ailleurs, sur le Pouvoir d'Achat. *Novembre 2007.*

4.3.Extrait de la Plaquette commerciale bilingue 2006 de LaSer

Donnons de la valeur à votre relation client

Enhancing your customer relationships

Fidélisation	<i>Loyalty enhancement</i>
Cartes	<i>Cards</i>
Contacts à distance	<i>Contact centres</i>
Services points de vente	<i>Point-of-sale services</i>
Services financiers	<i>Financial services</i>
Services non financiers	<i>Non financial services</i>

 **LASER**

LAFAYETTE SERVICES

VALORISER SES CLIENTS, C'EST ENRICHISSANT.

ENHANCING THE VALUE OF YOUR CUSTOMER IS A PROFITABLE BUSINESS.

Notre conviction : dépasser les modèles existants.

La maîtrise de la relation client est devenue un élément clé de la compétitivité et de l'image de marque des entreprises.

Les réponses actuelles sont partielles et parfois dépassées :

- Des approches souvent exclusivement techniques.
- Un cloisonnement des solutions par métier.
- Une sous-exploitation des données client.
- Des business models non pérennes.

Valorisons votre capital client.

Notre expérience nous permet de vous proposer une vision différente qui a démontré son efficacité :

- Intégration des trois dimensions nécessaires à toute approche d'une gestion durable de la relation client (technique, marketing et financière).
- Recherche de valeur sur toutes les étapes du cycle client.
- Prise en compte de toutes les opportunités de contacts avec les clients pour construire la fidélité.
- Utilisation des données client au profit de tous les domaines de la gestion de l'entreprise.

C'est-à-dire créer durablement de la valeur ajoutée en développant et maximisant le potentiel de votre portefeuille de clientèle.

Our purpose: to go beyond existing CRM techniques.

Expertise in the business of customer relationships has become a crucial factor in the competitiveness and brand image of companies.

Current CRM solutions can be limited, and outdated:

- Exclusively technical approaches.
- Solutions limited by sector.
- Insufficient use of customer data.
- Short-term-only business models.

Let us help you get the most out of your customers.

With the benefit of our experience, we can provide you with a new, proven way of working:

- Integrating the three areas needed for any lasting approach to customer relationship management (technology, marketing and finance).
- Searching for value at every stage of the customer cycle.
- Maximising every opportunity for customer contact in order to build loyalty.
- Using customer data for the benefit of every area of corporate management.

In other words, building long term, added-value through the development and maximisation of your customer base.



CE QUE NOUS POUVONS VOUS APPORTER...

WHAT WE CAN OFFER YOU...

... DE LA VALEUR POUR VOTRE RELATION CLIENT.
... ADDED VALUE FOR YOUR CUSTOMER RELATIONSHIPS.

Optimiser la connaissance client.
Maximising customer knowledge.

Augmenter les revenus générés par vos clients.
Increasing the income generated by your customers.

Connexion client.
Customer connection.

Collecte et analyse de données.
Data collection and analysis.

Stimulation et animation du chiffre d'affaires.
Profit maximisation.

Intermédiation.
Facilitation service.

Relation client à distance
Relation client sur points de vente
Marketing multi-canal
Systèmes d'encaissement

*Contact center customer relationship management
POS customer relations
Multi-channel marketing
Payment systems*

Gammes de cartes
Data mining
Data intelligence
Scores
Géomarketing
Traitement des transactions
Base de données

*Wide range of Card products
Data mining
Data intelligence
Credit evaluation
Geographically targeted marketing
Transaction processing
Database management*

Paiement et crédit
Réseaux d'acceptation
Programmes de fidélité
Co-marketing
Solutions de fidélisation sur points de vente
Gift cards

*Payment and credit
Acceptance network
Loyalty programmes
Partnership approach to marketing
POS loyalty-enhancement solutions
Gift cards*

Produits et services financiers
Produits d'assurance et assistance
Produits et services du quotidien
Loisirs et tourisme
Centrale de négociation

*Financial products and services
Insurance and personal benefit products
General lifestyle products and services
Leisure and tourism
Negotiating centre for best rates*



NOS FORCES SONT NOS DIFFÉRENCES.

OUR STRENGTHS ARE OUR DIFFERENCES.

- 30 ans d'expérience dans la distribution et les services, avec une connaissance approfondie des consommateurs.
- Une combinaison unique de savoir-faire qui allie les techniques de fidélisation et les cartes de paiement.
- La capacité à opérer sur l'ensemble des aspects de la gestion de la relation client, avec une personnalisation complète à votre marque.
- La commercialisation de solutions que nous réalisons aussi pour notre propre compte.
- Des hommes de terrain qui conseillent ce qu'ils pratiquent eux-mêmes.
- Des partenariats stratégiques forts (IBM, Air France...).

- *30 years of experience in retailing and related services, with an in-depth knowledge of consumers.*
- *A unique range of skills combining loyalty-enhancement techniques and payment cards.*
- *The ability to work with all aspects of customer relationship management, completely tailored to your brand.*
- *Proven marketing solutions adapted to your needs.*
- *Staff with practical experience and expertise.*
- *Strong strategic partnerships and alliances (IBM, Air France, etc).*



LASER, UNE FORTE PRÉSENCE EN EUROPE.

LASER, A POWERFUL PRESENCE IN EUROPE.

Près de 10 millions
de cartes gérées.

*Management of around
10 million cards.*

Plus d'1 milliard
d'euros de chiffre
d'affaires en 2003 et plus
de 5 000 collaborateurs.

*Over 1 billion euros
turnover in 2003
and 5,000 staff
throughout Europe.*

Plus de 350
partenaires-clients.

*Over 350
client
partnerships.*



La plus grande
communauté de
fidélisation multi-partenaire
en France : plus de 9 millions
d'adhérents sur S'Miles.

*S'Miles - the largest multi-partner
loyalty community in France
with over 9 million
members.*

Plus de 80
enseignes clientes en
services points de vente et
en systèmes d'encaissement.

*More than 80 retail
partnerships for POS
services and
payment systems.*

Près de 2 000
positions de
relation client à distance.

*2,000 contact
center seats.*



LAFAYETTE SERVICES

COFINOGA

- Un des principaux spécialistes en France du financement de la consommation et des offres de fidélisation client.
- Plus de 5 millions de clients, n°3 en France.
- 150 partenaires dont 80 enseignes du monde de la distribution au sein du réseau Cofinoga.
- Acteur majeur du crédit en direct en France avec Médiatis.
- *One of France's leading specialists in consumer financing and customer loyalty offers.*
- *Over 5 million customers, n°3 in France.*
- *150 partners including 80 retail companies within the Cofinoga network.*
- *One of France's leaders in direct credit with Médiatis.*

FRANCE / FRANCE

CREATION

- Spécialiste de la carte privative et des cartes bancaires co-brandées, n°2 au Royaume-Uni.
- 3,5 millions de clients.
- Réseau DUET: plus de 40 enseignes pour plus de 7.000 magasins.
- *Co-branded bank cards and private label card specialist, n°2 in U.K.*
- *3.5 million customers.*
- *DUET network: more than 40 high street brands for over 7,000 stores.*

ROYAUME-UNI / UNITED KINGDOM



- N°1 des cartes privatives aux Pays-Bas et acteur majeur du crédit à la consommation.
- Un portefeuille de plus d'1 million de clients.
- Une carte acceptée dans près de 10.000 magasins.
- *N°1 in private label cards in the Netherlands and leader in consumer credit.*
- *Portfolio of more than 1 million customers.*
- *Card accepted in almost 10,000 stores.*

PAYS-BAS / NETHERLANDS



Spécialiste du crédit à la consommation (crédit classique, crédit revolving et cartes bancaires co-brandées) distribué au travers des banques populaires italiennes via un réseau propre de 18 agences et 8.000 partenaires.

Consumer credit specialist (classic credit, revolving credit and co-branded bank cards) available through popular Italian banks via its own network of 18 agencies and 8,000 partners.

ITALIE / ITALY



- L'un des leaders de la carte privative en Pologne, Finplus propose aussi des prestations de crédit classique et de fidélisation.
- Réseau GALIA: 25 enseignes de distribution pour plus de 500 magasins.
- *One of the leading private label card providers in Poland, Finplus also offers classic credit and customer loyalty services.*
- *GALIA network: 25 retail brands and over 500 stores.*

POLOGNE / POLAND



BANCO SYGMA

Spécialiste du prêt personnel revolving en direct, Banco Sygma propose également une offre de carte magasin et de carte bancaire co-brandée.

Specialist in direct revolving personal loans, Banco Sygma also offers store card and co-branded bank card products.

ESPAGNE / SPAIN



Credifin Banque et Credifin Rent: spécialistes du financement automobile et de la carte privative.

Credifin Bank and Credifin Rent: automobile finance and private label card specialists.

PORTUGAL / PORTUGAL



- Réseau ISIS: 30 enseignes couvrant tous les domaines de la consommation avec plus de 1.000 magasins acceptant la carte privative.
- Un programme de fidélisation multi-enseigne: ISIS MILES.

ISIS network: 30 retail brands covering all market sectors with over 1,000 stores accepting the private label card.

A multi-partner customer loyalty programme: ISIS MILES.

BELGIQUE / BELGIUM

NOTRE MODE DE COLLABORATION.

OUR PARTNERSHIP APPROACH.

Issu du monde de la distribution et des services, LASER place le consommateur au centre de ses préoccupations. Notre organisation reflète naturellement cette culture.

LASER's heritage lies in the retailing and service sector, and its interests are firmly focused on the customer. Naturally, our organisation reflects this culture.

Une relation facilitée par la mise en place d'une task force pour chacun de nos clients.

● SIMPLICITÉ

Each of our clients benefits from a unique client management team.

SIMPLICITY ●

Des propositions sur mesure couvrant selon les besoins le diagnostic, l'élaboration, la réalisation et/ou l'exploitation opérationnelle.

● MODULARITÉ

Our proposals are developed according to the specific needs of the client ranging from simple project development, right through to full production and/or operation.

CUSTOMIZED ●

De larges possibilités de collaboration allant de la prestation ponctuelle jusqu'au partenariat long terme.

● FLEXIBILITÉ

We offer a flexible range of partnership opportunities from one-off services to long-term arrangements.

FLEXIBILITY ●

La mise à disposition d'études-marchés permettant d'apporter une meilleure connaissance du client (Access Panel...).

● PARTAGE

We offer a market research facility to acquire more detailed knowledge of your customers (Access Panel...).

SHARING ●

Un lieu unique de démonstration sur les pratiques innovantes de la relation client : L'Echangeur.

● INNOVATION

L'Echangeur: a unique training centre for innovative customer relationship knowledge.

INNOVATION ●

Groupe LASER / LASER Group

66, rue des Archives - 75003 Paris

Téléphone / Phone: +33 (0)1 44 54 47 00 – Fax: +33 (0)1 44 54 74 42







Contact commercial / Sales contact: +33 (0)820 022 024

Email: contact@laser.fr

www.laser.fr

5. ANNEXES.DOCUMENTS À USAGE INTERNE (NON CONFIDENTIELS)

5.1. Extrait de la présentation résultats annuels 2002 LaSer – Présentation co-animée par le PDG et la DG de LaSer

 <p>The e-smile company</p>	 <p>The e-smile company</p> <p>► Positionnement, Résultats 2002, Perspectives</p>																																																																					
<p>LASER</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Positionnement : Just do it ! ■ Résultats 2002 : It works ! ■ Perspectives : Mind blowing ! 	<p>Positionnement : Just do it !</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 2001 : Le cadre stratégique <ul style="list-style-type: none"> • Restructuration e-LaSer • Recentrage Cofinoga • LASER : Just do it ! ■ 2002 : Le repositionnement <ul style="list-style-type: none"> • L'offre commerciale : système des cartes et programmes de fidélisation • L'organisation unifiée et intégrée • L'innovation • L'actionariat ■ 2002 : La dynamique <ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux partenariats • Dynamisation du porte-feuille existant • Mutualisation des coûts centraux 																																																																					
<p>Résultats 2002 It works !</p>  <p>en millions d'euros</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Total résultats</th> </tr> <tr> <th>2002</th> <th>2001</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chiffre d'affaires</td> <td>1 046,7</td> <td>990,2</td> <td>5,7</td> </tr> <tr> <td>Contributions pôles opérationnels</td> <td>207,1</td> <td>174,0</td> <td>19,0</td> </tr> <tr> <td>Résultat d'exploitation</td> <td>127,3</td> <td>93,8</td> <td>35,7</td> </tr> <tr> <td>Résultat Courant</td> <td>124,8</td> <td>87,5</td> <td>42,7</td> </tr> <tr> <td>Résultat Net Courant</td> <td>73,1</td> <td>40,0</td> <td>82,7</td> </tr> <tr> <td>Résultat Net</td> <td>92,5</td> <td>2,4</td> <td>ns</td> </tr> </tbody> </table>		Total résultats			2002	2001	%	Chiffre d'affaires	1 046,7	990,2	5,7	Contributions pôles opérationnels	207,1	174,0	19,0	Résultat d'exploitation	127,3	93,8	35,7	Résultat Courant	124,8	87,5	42,7	Résultat Net Courant	73,1	40,0	82,7	Résultat Net	92,5	2,4	ns	<p>Résultats 2002 « L'effet restructuration LASER »</p>  <p>en millions d'euros</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">Activités cédées ou arrêtées</th> <th colspan="3">Total résultats</th> </tr> <tr> <th>2002</th> <th>2001</th> <th>2002</th> <th>2001</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chiffre d'affaires</td> <td>15,4</td> <td>39,0</td> <td>1 046,7</td> <td>990,2</td> <td>5,7</td> </tr> <tr> <td>Contributions pôles opérationnels</td> <td>- 4,7</td> <td>- 25,5</td> <td>207,1</td> <td>174,0</td> <td>19,0</td> </tr> <tr> <td>Résultat d'exploitation</td> <td>- 4,7</td> <td>- 25,5</td> <td>127,3</td> <td>93,8</td> <td>35,7</td> </tr> <tr> <td>Résultat Courant</td> <td>- 5,8</td> <td>- 30,6</td> <td>124,8</td> <td>87,5</td> <td>42,7</td> </tr> </tbody> </table>		Activités cédées ou arrêtées		Total résultats			2002	2001	2002	2001	%	Chiffre d'affaires	15,4	39,0	1 046,7	990,2	5,7	Contributions pôles opérationnels	- 4,7	- 25,5	207,1	174,0	19,0	Résultat d'exploitation	- 4,7	- 25,5	127,3	93,8	35,7	Résultat Courant	- 5,8	- 30,6	124,8	87,5	42,7			
		Total résultats																																																																				
	2002	2001	%																																																																			
Chiffre d'affaires	1 046,7	990,2	5,7																																																																			
Contributions pôles opérationnels	207,1	174,0	19,0																																																																			
Résultat d'exploitation	127,3	93,8	35,7																																																																			
Résultat Courant	124,8	87,5	42,7																																																																			
Résultat Net Courant	73,1	40,0	82,7																																																																			
Résultat Net	92,5	2,4	ns																																																																			
	Activités cédées ou arrêtées		Total résultats																																																																			
	2002	2001	2002	2001	%																																																																	
Chiffre d'affaires	15,4	39,0	1 046,7	990,2	5,7																																																																	
Contributions pôles opérationnels	- 4,7	- 25,5	207,1	174,0	19,0																																																																	
Résultat d'exploitation	- 4,7	- 25,5	127,3	93,8	35,7																																																																	
Résultat Courant	- 5,8	- 30,6	124,8	87,5	42,7																																																																	
<p>Résultats 2002 L'effet « dynamique LASER »</p>  <p>en millions d'euros</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Hors activités cédées ou transférées</th> <th colspan="3">Activités cédées ou arrêtées</th> <th colspan="3">Total résultats</th> </tr> <tr> <th>2002</th> <th>2001</th> <th>%</th> <th>2002</th> <th>2001</th> <th>%</th> <th>2002</th> <th>2001</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chiffre d'affaires</td> <td>1 031,3</td> <td>951,2</td> <td>8,4</td> <td>15,4</td> <td>39,0</td> <td></td> <td>1 046,7</td> <td>990,2</td> <td>5,7</td> </tr> <tr> <td>Contributions pôles opérationnels</td> <td>211,8</td> <td>199,5</td> <td>6,2</td> <td>- 4,7</td> <td>- 25,5</td> <td></td> <td>207,1</td> <td>174,0</td> <td>19,0</td> </tr> <tr> <td>Coûts communs et divers</td> <td>- 79,8</td> <td>- 80,3</td> <td>- 0,6</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>- 79,8</td> <td>- 80,3</td> <td>- 0,6</td> </tr> <tr> <td>Résultat d'exploitation</td> <td>132,0</td> <td>119,3</td> <td>10,7</td> <td>- 4,7</td> <td>- 25,5</td> <td></td> <td>127,3</td> <td>93,8</td> <td>35,7</td> </tr> <tr> <td>Résultat Courant</td> <td>130,6</td> <td>118,0</td> <td>10,6</td> <td>- 5,8</td> <td>- 30,6</td> <td></td> <td>124,8</td> <td>87,5</td> <td>42,7</td> </tr> </tbody> </table>		Hors activités cédées ou transférées			Activités cédées ou arrêtées			Total résultats			2002	2001	%	2002	2001	%	2002	2001	%	Chiffre d'affaires	1 031,3	951,2	8,4	15,4	39,0		1 046,7	990,2	5,7	Contributions pôles opérationnels	211,8	199,5	6,2	- 4,7	- 25,5		207,1	174,0	19,0	Coûts communs et divers	- 79,8	- 80,3	- 0,6				- 79,8	- 80,3	- 0,6	Résultat d'exploitation	132,0	119,3	10,7	- 4,7	- 25,5		127,3	93,8	35,7	Résultat Courant	130,6	118,0	10,6	- 5,8	- 30,6		124,8	87,5	42,7	<p>Perspectives : Mind blowing !</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Identité visuelle et positionnement marketing <ul style="list-style-type: none"> • Investissement dans l'esthétique • Le rapport annuel ■ Echange, relation-client et innovation <ul style="list-style-type: none"> • Le nouvel Echangeur ■ Modernité 2004 <ul style="list-style-type: none"> • Un chantier initié par LASER • Quatre étapes, horizon 2004
		Hors activités cédées ou transférées			Activités cédées ou arrêtées			Total résultats																																																														
	2002	2001	%	2002	2001	%	2002	2001	%																																																													
Chiffre d'affaires	1 031,3	951,2	8,4	15,4	39,0		1 046,7	990,2	5,7																																																													
Contributions pôles opérationnels	211,8	199,5	6,2	- 4,7	- 25,5		207,1	174,0	19,0																																																													
Coûts communs et divers	- 79,8	- 80,3	- 0,6				- 79,8	- 80,3	- 0,6																																																													
Résultat d'exploitation	132,0	119,3	10,7	- 4,7	- 25,5		127,3	93,8	35,7																																																													
Résultat Courant	130,6	118,0	10,6	- 5,8	- 30,6		124,8	87,5	42,7																																																													



Une entreprise dédiée à la relation-client

Six métiers



Une Organisation :

centrée partenaire autour de Business Unit responsables

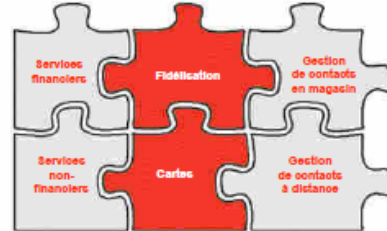


Huit implantations



- 8 pays
- 14 sites
- 5 110 collaborateurs dont effectif PrimeLine : 220

Six métiers



Une Organisation :

Centrée partenaire autour de Business Unit responsables



Huit implantations



- 8 pays
- 14 sites
- 5 110 collaborateurs dont effectif PrimeLine : 220



Cartes, Crédit France

Éléments chiffres

Indicateurs (cartes offertes tous les 30 jours)	2002	2001	%
Productions	2 790	2 592	6,3
Encours global 31/12	6 543	5 994	10,8
Marge financière	203,9	201,7	10,3
Contribution	200,9	194,4	6,3

Événements marquants

- Signature d'un accord de partenariat avec :
 - La Poste
 - Gaz de France
- Renouvellement et élargissement des accords de partenariat avec les groupes Total et Moncler Briceage
- Élargissement de l'offre produits Médiate
- Ouverture de 3 nouvelles agences et de 10 « espaces cartes »

Analyse

- Croissance de la production supérieure à celle du secteur (2,9 %)
- Croissance satisfaisante de l'encours liée aux bonnes performances de Médiate et de Banque du Groupe Casino
- Croissance de la contribution : Amélioration du coefficient d'exploitation et du taux de marge impactés en partie par une hausse des frais commerciaux

Objectifs 2003

- Poursuivre l'amélioration du coefficient d'exploitation
- Accroître les capacités de recrutement client
- Accroître la performance du couple marge / risque
- Développer le support « Carte Bancaire »

Cartes, Crédit France :
Éléments chiffrés

en millions d'euros

chiffres issus de la comptabilité analytique

	2002	2001	%
Production	3 700	3 512	5,3
dont Petrof gaz	23		
Encours gérés au 31/12	6 543	5 904	10,8 (1)
dont Petrof gaz	412		
Marge financière	553,0	501,7	10,2
Contribution	208,6	196,4	6,2

(1) hors Petrof gaz, la croissance de l'encours aurait été de 3,0 %

Cartes, Crédit France :
Analyse

- Croissance de la production supérieure à celle du secteur (2,9 %)
- Croissance satisfaisante de l'encours liée aux bonnes performances de Médiatis et de Banque du Groupe Casino



- Croissance de la contribution : Amélioration du coefficient d'exploitation et du taux de marge impactée en partie par une hausse des frais commerciaux

Cartes, Crédit France :
Événements marquants

- Signature d'un accord de partenariat avec :

- La Poste dans le cadre de l'acceptation des cartes du réseau Cofinoga dans ses DAB
- Gaz de France avec prise de participation dans Petrof gaz, à hauteur de 44,81 %



- Renouvellement et élargissement des accords de partenariat avec les groupes Total et Monsieur Bricolage



- Élargissement de l'offre produits Médiatis



- Ouverture de 3 nouvelles agences et de 10 « espaces cartes »

Cartes, Crédit France :
Objectifs 2003

- Poursuivre l'amélioration du coefficient d'exploitation
- Accroître les capacités de recrutement clients
- Accroître la performance du couple marge / risque
- Développer le support « Carte Bancaire »



Fidélisation, Contacts, Services

Éléments chiffrés

en millions d'euros	2002	2001	%
Chiffre d'affaires *	100,1	99,8	0,5
Marge commerciale	69,9	67,8	3,1
Contribution	5,7	8,2	-30,5

* en CA Fidélisation et hors APCA / Intégration

Événements marquants

- Lancement de 5 Miles
- Reprise des activités de fidélisation développées par Cofinoga
- Lancement de la carte de fidélité de Monoprix et de la « carte Lafayette Prestige » des Galeries Lafayette
- Évolution du partenariat avec IBM dans le domaine des Services Points de Vente

Analyse

- 2002, une année de transition :
 - Stabilité de l'activité et des marges de la **Fidélisation**
 - Bonne tenue du volume d'affaires de **Contacts** avec des marges pénalisées au 1^{er} trimestre par le lancement de nouveaux projets avec la RATP
 - Tassement de l'activité et de la rentabilité de **Services Points de Vente**

Objectifs 2003

- Optimiser la performance financière
- Développer la gamme de produits à forte valeur ajoutée
- Accélérer les développements externes au groupe Galeries Lafayette

Fidélisation, Contacts, Services :
Éléments chiffrés

en millions d'euros

chiffres issus de la comptabilité analytique

	2002	2001	%
Chiffre d'affaires	100,1	99,8	0,5
<small>en CA Fidélisation et hors APCA / Intégration</small>			
Marge commerciale	69,9	67,8	3,1
Contribution	5,7	8,2	-30,5

Fidélisation, Contacts, Services :
Analyse

- 2002, une année de transition :

- Stabilité de l'activité et des marges de la **Fidélisation**



- Bonne tenue du volume d'affaires de **Contacts** avec des marges pénalisées au 1^{er} trimestre par le lancement de nouveaux projets avec la RATP

- Tassement de l'activité et de la rentabilité de **Services Points de Vente**



**Fidélisation, Contacts, Services :
Événements marquants**



- Lancement de S'Miles 
- Reprise des activités de fidélisation développées par Cofinoga 
- Lancement de la carte de fidélité de Monoprix et de la « carte Lafayette Prestige » des Galeries Lafayette 
- Évolution du partenariat avec IBM dans le domaine des Services Points de Vente 

**Fidélisation, Contacts, Services :
Objectifs 2003**



- Optimiser la performance financière
- Développer la gamme de produits à forte valeur ajoutée
- Accroître les activités externes au groupe Galeries Lafayette



International



Éléments chiffrés

en millions d'euros chiffres issus de la comptabilité analytique			
	2002	2001	%
Production	2 014	1 788	13,9
Encours gérés 31/12	2 343	1 920	22,0
Marge financière	205,3	155,0	32,4
Contribution	- 0,4	- 5,0	ns

Événements marquants

- Résultat proche de l'équilibre
- Prise de contrôle à 100% de Finplus
- Développement de l'offre Carte Bancaire
- Signature de nombreux accords avec des acteurs européens majeurs

Analyse

- Croissance soutenue de la production et de l'encours
- Croissance de la marge supérieure à celle de l'encours portée par des coûts de refinancement favorables et un accroissement de nouvelles recettes clients
- Amélioration forte de la gestion des risques
- Bonne maîtrise des frais généraux - coefficient d'exploitation en baisse

Objectifs 2003

- Continuer l'expansion européenne
- Déployer progressivement l'offre globale LASER en particulier l'offre fidélisation
- Continuer à faire évoluer le mix-produit crédit
- Optimiser la structure du compte d'exploitation

**International :
Éléments chiffrés**



en millions d'euros chiffres issus de la comptabilité analytique			
	2002	2001	%
Production	2 014	1 788	13,9
Encours gérés au 31/12	2 343	1 920	22,0
Marge financière	205,3	155,0	32,4
Contribution	- 0,4	- 5,0	ns



**International :
Analyse**



- Croissance soutenue de la production et de l'encours
- Croissance de la marge supérieure à celle de l'encours portée par des coûts de refinancement favorables et un accroissement de nouvelles recettes clients
- Amélioration forte de la gestion des risques
- Bonne maîtrise des frais généraux - coefficient d'exploitation en baisse

**International :
Événements marquants**



- Résultat proche de l'équilibre
- Prise de contrôle à 100 % de Finplus 
- Développement de l'offre Carte Bancaire 
- Signature de nombreux accords avec des acteurs européens majeurs



**International :
Objectifs 2003**



- Continuer l'expansion européenne
- Déployer progressivement l'offre globale LASER en particulier l'offre fidélisation
- Continuer à faire évoluer le mix-produit crédit
- Optimiser la structure du compte d'exploitation



Vision globale

Éléments chiffrés hors activités cédées ou transférées

en millions d'euros norme commerciale			
	2002	2001	%
Chiffre d'affaires	1 031,3	951,2	8,4
Contributions des pôles*	210,3	198,3	8,8
Frais communs	- 79,8	- 80,3	- 0,6
Résultat courant	130,6	118,0	10,7

Événements marquants

- Mise en place de la stratégie orientée relation-client avec définition de la nouvelle offre
- Mise en place de la nouvelle organisation pour l'ensemble LA SER
- Mise en place d'une structure de coordination commerciale et de suivi « grands comptes »
- Moody's révisé à la hausse la note de Cofinoga (A2)

Analyse

- Bonne maîtrise des frais communs
- Progression satisfaisante du résultat courant :
 - Bons résultats des activités financières qui compensent le coût de lancement de nouvelles activités et le recul des activités Services Point de Vente

Objectifs 2003

- Positionner et élargir l'offre globale sur le marché
- Conclure de nouveaux partenariats en France et en Europe
- Accroissement des moyens et des outils notamment avec la mise en place de nouveaux systèmes d'information pour accompagner le pilotage du Groupe
- Améliorer le volume de l'activité avec les partenaires actuels
- Améliorer la rentabilité des pôles d'activités

Vision globale :

Éléments chiffrés

hors activités cédées ou transférées

en millions d'euros
norme commerciale

	2002	2001	%
Chiffre d'affaires	1 031,3	951,2	8,4
Contributions par pôles hors frais financiers	210,3	198,3	8,0
Frais communs	- 79,8	- 80,3	- 0,6
Résultat courant	130,6	118,0	10,7

Vision globale :

Analyse

- Bonne maîtrise des frais communs
- Progression satisfaisante du résultat courant dans une année de repositionnement stratégique :
 - Bons résultats des activités financières qui compensent le coût de lancement de nouvelles activités et le recul des activités Services Point de Vente

Vision globale :

Événements marquants

- Mise en place de la stratégie orientée relation-client avec définition de la nouvelle offre
- Mise en place de la nouvelle organisation pour l'ensemble LASER
- Mise en place d'une structure de coordination commerciale et de suivi « grands comptes »
- Moody's révisé à la hausse la note de Cofinoga (A2)

Vision globale :

Objectifs 2003

- Positionner et élargir l'offre globale sur le marché
- Conclure de nouveaux partenariats en France et en Europe
- Améliorer le volume de l'activité avec les partenaires actuels
- Accroissement des moyens et des outils notamment avec la mise en place de nouveaux systèmes d'information pour accompagner le pilotage du Groupe
- Améliorer la rentabilité des pôles d'activités

Résultat courant hors activités cédées ou transférées

en millions d'euros
norme commerciale

	Activités financières	Autres activités	Structure centrale	2002	2001
Chiffre d'affaires	910,9	120,4 (1)		1 031,3	951,2
Contribution Pôles	208,3	2,8	- 0,8	210,3	198,3
Cartes - Crédit France	208,6				
International	- 0,4				
Fidélisation / Contacts / Services		5,7			
Activités spécialisées		- 2,9			
Frais communs et divers	- 69,0	- 10,8	- 0,0	- 79,8	- 80,3
Résultat Courant	139,3	- 8,0	- 0,8	130,6	
2001	Résultat courant	124,9	- 6,7	- 0,2	118,0

(1) y compris la contribution de AMCA / Indigence entrée en 2002

Résultat courant des autres activités

en millions d'euros

	1 ^{er} semestre	2 ^{ème} semestre	TOTAL
Autres activités hors activités cédées ou transférées	- 5,7	- 2,3	- 8,0
Éléments non récurrents	- 2,5	- 1,4	- 3,9
Audit Européen	- 0,9		- 0,9
Lancement de Vivacances	- 0,4	- 1,4	- 1,8
Coûts lancement RATP	- 1,5		- 1,5
Résultat ajusté	- 3,2	- 0,9	- 4,1

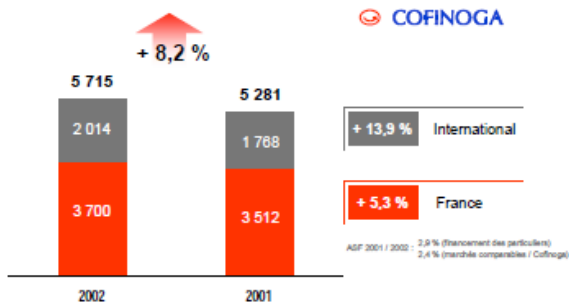


Annexes

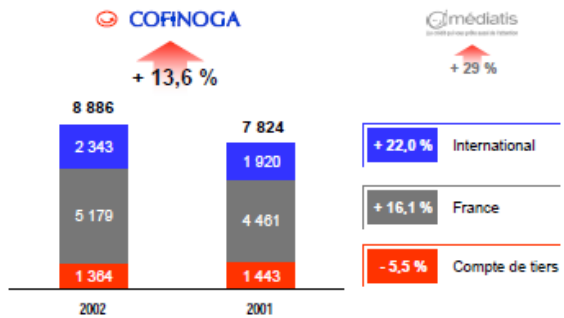
COFINOGA

- Production
- Encours
- Résultats en format bancaire

Production (€ millions)



Encours (€ millions)



Résultats en format bancaire

COFINOGA

en millions d'euros	2002	2001	
Produit net bancaire	707,5	634,9	↑ 11,5 %
Résultat consolidé d'exploitation	139,4	122,4	↑ 13,9 %
Résultat net	90,0	75,8	↑ 18,8 %

Événements post-clôture

PrimeLine devient filiale du Groupe LASER

- Acquisition de 80 % du capital

PrimeLine :

- N°1 des cartes prépayées aux Pays-Bas
- 720 000 clients
- 600 M€ d'encours
- 130 enseignes partenaires
- 220 collaborateurs

France Télévisions confie la gestion de sa relation-client à distance au Groupe LASER

- Service qui s'appuie sur des échanges électroniques, téléphoniques et postaux avec les téléspectateurs

France Télévisions :

- France 2, France 3 et France 5
- 1^{er} groupe audiovisuel français
- 9^{ème} groupe média sur internet

Lancement d'une émission de 100 M€ de Tier-1 hybride en février 2003 pour Cofinoga

5.2.Extraits du magasin interne LaSer – LaSer Magazine 2008



PHILIPPE LEMOINE, Président-directeur général

Mutation

L'économie mondiale est au centre d'un véritable maelström. Nul ne peut dire s'il s'agit d'une crise cyclique ou d'une mutation plus profonde. Dans les secteurs de la consommation et du crédit, il est toutefois probable que l'on soit plutôt face à une mutation. Aux États-Unis, le paysage change fondamentalement : à fin mai 2009, le chômage atteint les 9 % et le taux d'épargne est remonté à près de 7 %. Où est passée la préférence pour le consumérisme ? Où est passée l'habitude de vivre à crédit ? Nombre de professionnels à travers le monde considèrent

que rien ne sera jamais plus comme avant. Il y a trois ans déjà, LaSer avait décidé de quitter définitivement le statut d'organisme spécialisé dans le crédit à la consommation en restituant le crédit dans l'ensemble plus large de la batterie d'outils et de services utiles pour une gestion créative de la relation client. Dès l'hiver 2007-2008, nous accélérâmes le changement en visant un meilleur équilibre des activités de crédit et de marketing services. En juin 2008, LaSer met en place à cette fin une nouvelle organisation. Au-delà des grandes décisions stratégiques, notre intuition est que ceux qui traverseront le mieux ce maelström, ce sont les acteurs hybrides et innovants. Avec sa double tradition d'activités de crédit et d'activités de marketing, avec son double actionariat – bancaire et commercial –

LaSer a de nombreux atouts pour être l'un de ces acteurs dynamiques de demain. Encore faut-il être lucide sur ce qui va et ce qui ne va pas. La crise révèle les faiblesses de chacun. En ce qui concerne LaSer, le mix de nos deux génétiques n'a pas toujours été le bon. Pour faire dans les produits que nous vendions, parfois plus rentables que réellement adaptés à nos clients. Et peut-être avons-nous été trop commerçants dans nos back-offices en privilégiant le développement sur le contrôle maximal des risques. En 2008, nous avons connu une nette poussée des impayés, limitée à certains pays au premier semestre et plus généralisée au second.

En 2009, ce mouvement se poursuit et compromet notre rentabilité. Parallèlement à l'évolution importante des règles légales en France, nous avons décidé de revisiter les conditions de réussite de notre stratégie. Un plan de transformation sera mis en œuvre dès l'été. L'enjeu est d'être dorénavant plus banquier dans notre organisation interne et plus commerçant et innovateur dans l'ensemble de notre offre au client final. C'est à cette condition que nous sortirons renforcés de la période actuelle de mutation !

MICHEL PHILIPPIN, Directeur général

Agir POUR DEMAIN



- Agir pour améliorer notre capacité opérationnelle dans tous les domaines ; agir pour faire évoluer nos process au plus près de ce que souhaitent nos clients et partenaires ; agir pour que nous soyons plus agiles en réduisant encore nos coûts et en développant des circuits à la fois plus contrôlés et plus rapides.
- Agir pour devenir les leaders en Europe de la « customer demand chain » en proposant à nos partenaires une offre couvrant l'ensemble de la composante relation client et renforcer ainsi nos activités tournées vers la distribution, qui doit rester notre domaine de prédilection et de compétences particulières.
- Agir pour faire évoluer notre offre de crédit ; agir pour s'adapter aux changements que cette crise sévère amènera notamment dans le registre de la transparence et du dialogue juste et seréin avec des consommateurs responsables. L'action, la volonté d'avancer ont été de tout temps les facteurs essentiels de progression de notre Groupe qui a ainsi, en vingt ans, su progresser très fortement pour ses actionnaires et ses collaborateurs. La crise ne nous a pas fait perdre cet état d'esprit qui nous a forgés et qui nous permettra de sortir plus forts, plus musclés, plus équilibrés de cette période tourmentée.

Notre Groupe, compte tenu du poids du crédit dans l'ensemble de ses activités, est particulièrement touché par les conséquences de la crise, puisque nous avons « précrise » financé bon nombre de consommateurs que « postcrise » nous ne financerions plus. Face à cette situation, notre seule posture est l'action plus qu'avant, mieux qu'avant :

- Agir dans le domaine du risque ; agir pour trouver les meilleures solutions pour nos clients en difficulté ; agir pour proposer une offre de crédit équilibrée prenant en compte au plus près leur capacité financière et la nature de leurs besoins.

Nous voici aujourd'hui plongés dans un environnement que très peu de personnes avaient imaginé début 2008 et nul ne sait précisément aujourd'hui ce que l'avenir nous prépare. Les experts sont devenus plus sages dans leurs allégations et les gouvernements qui ont pris de nombreuses mesures, pour faire face à cette crise majeure, en sont réduits à exprimer des souhaits plutôt qu'à définir précisément un futur impossible à mesurer.

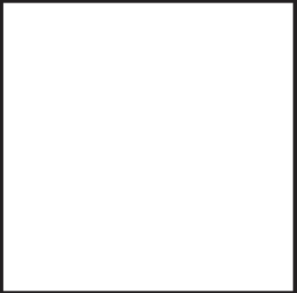
MANAGEMENT



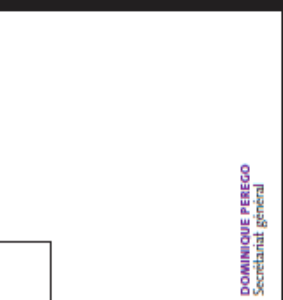
MICHEL PHILIPPIN
Directeur général



PHILIPPE LEMOINE,
Président-directeur général



JEAN-MICHEL CHANAVAS
Ressources Humaines



DOMINIQUE PEREGO
Secrétariat général



ALEXANDRE BOULGAKOFF
Systèmes d'information



ERIC GODHER
Consumer Finance



JEAN DARRIEU
Marketing and Financial Services



XAVIER POUSSET
Études Prospectives, Produits et Marchés



PHILIPPE BESSY
Finance, Risque et Croissance externe



500%



Groupe Lafayette



BNP PARIBAS Personal Finance

500%



A creative customer-value company



Cartes & Services Financiers

1000%



Loyalty Marketing Services

1000%



Contact

Activités Relation client à distance



Symag

Activité Services Points de vente

AFRIQUE DU SUD • DANEMARK • ESPAGNE • FRANCE • NORVÈGE • PAYS-BAS • POLOGNE • PORTUGAL • ROYAUME-UNI

LaSer ACTEUR DES SERVICES D'INTERMÉDIATION

LaSer associe dans une vision large de la relation client, toutes les techniques des cartes de paiement et du crédit à la consommation (LaSer Cofinoga) à celles de la fidélisation et de l'animation de la relation client (LaSer Loyalty). LaSer est détenu à parité par le groupe Galeries Lafayette et BNP Paribas Personal Finance. LaSer est le numéro 1

ET DE RELATION CLIENT

de la carte privative en Europe avec 10 millions de clients et également le numéro 1 de la fidélisation en France à travers notamment son rôle dans l'alliance S'Miles®. Implanté en Europe, LaSer emploie plus de 10000 personnes et a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires supérieur à 2 milliards d'euros.

Vision EN « HUB »

UNE MUTATION GLOBALE

Plutôt que d'une crise promettant un retour à un *statu quo ante*, il faudrait parler, actuellement, d'une mutation globale de nos économies, de notre façon de concevoir la valeur, mais aussi, surtout, de l'expression de nos désirs.

C'est l'ensemble des mécanismes de consommation qui est affecté et modifié actuellement. Qu'est-ce qu'un produit, et en a-t-on besoin ? Quel sens a-t-il ? Que signifie, au juste, consommer ? Ce sont, à la fois, le pouvoir d'achat et le vouloir d'achat qui se transforment.

Les interactions entre les différents acteurs économiques deviennent si intenses, si complexes, que partout ce sont les relations qui semblent déterminer la nature et la valeur des objets marchands – et non plus l'inverse. Plutôt que de raisonner entre institutions de l'offre (marques et enseignes) et grandes catégories de demande, la nouvelle imbrication des mondes physiques et numériques nous oblige, dans tous les domaines du commerce, à faire apparaître des « carrefours », des plateformes d'échanges et

d'interconnexions démultipliant les capacités d'accès. C'est un maillage complexe de « hub » et de réseaux, qui tend à rendre de moins en moins pertinente la différence entre offreurs et demandeurs, mais qui définit bien les nouveaux lieux de création de valeur.

Parce que LaSer a toujours été, en France, puis en Europe, au cœur des échanges quotidiens, par ses produits de financement comme par ses analyses et ses outils affinitaires, nous devons agir plutôt que subir, proposer plus encore que constater, et accompagner en profondeur l'émergence d'une ère nouvelle, dans la conception que nous nous faisons du rôle du crédit comme dans les formes nouvelles d'utilité du marketing et de la compréhension des besoins.

C'est justement parce que la sérieuse récession actuelle affecte profondément les capacités générales de prévisions fondées sur des cadres d'analyse exclusivement consuméristes, désormais peu efficaces, que nous devons plus que jamais oser dégager une vision porteuse d'avenir.

Le monde qui sortira de cette crise, chacun le sent, ne sera sans doute en aucun cas un retour à une forme de croissance comparable à celle de la période qui s'achève depuis la crise financière. Si les initiatives de relance économique doivent parer aux urgences immédiates, afin notamment de réamorcer la confiance qui seule

permet le fonctionnement du crédit, nous devons surtout nous inscrire dans le cadre d'une transformation et d'une mutation profonde de nos sociétés.

Nos comportements de consommation, de façon très rapide, sont en plein bouleversement. Les habitudes de consommation des Français, ainsi que la forme que prennent leurs désirs, avaient déjà considérablement évolué ces dernières années.

UNE CONSOMMATION BIPOLARISÉE

D'un côté, une montée en puissance du *low cost* et de tous les produits basiques. De l'autre, une importance croissante, dans tous les paniers moyens, des biens et des services donnant accès à des formes toujours plus élaborées de communication ou à des univers d'expérience dépassant le seul consumérisme, notamment par les fonctionnalités relationnelles et interactives associant biens physiques et biens numériques, et définissant des univers d'expérience inédits. Nous sommes passés insensiblement d'un monde en forme de poire, avec quelques produits de bas de gamme en bas, beaucoup de produits relativement standardisés au milieu, et quelques produits haut de gamme en haut, à un tout autre monde, qui ressemble davantage à un sablier. Seuls les biens qui ont su trouver une forme de radicalité, soit dans la simplicité de leur proposition, soit dans le récit d'une vision du monde complète parce qu'ils permettent une nouvelle interactivité, ont pu se différencier et creuser l'écart. D'un côté, une beaucoup plus forte identification par les consommateurs de leurs besoins utilitaires. Mais, de l'autre, l'importance croissante de produits à forte composante relationnelle, favorisant l'essor de toutes les nouvelles pratiques et technologies de la communication et des interactions.

La crise actuelle nous oblige à aller beaucoup plus loin encore, et sera sans doute porteuse d'une triple attente renouvelant profondément l'organisation de nos aspirations. Ces trois attentes, et leurs exigences, forment, prises ensemble, les conditions d'un véritable *new deal* de la consommation.

RECENTRAGE PATRIMONIAL

Première attente : des consommateurs qui veulent des produits plus légitimistes, exprimant de façon plus claire

le cœur de métier des entreprises et des marques. Avec, notamment en France, une puissance du secteur de la distribution, qui sera particulièrement attentif, pour ses propres marques comme dans son travail de référencement, à cet effort de recentrage. Nombre d'entreprises vont ainsi chercher à concentrer la valeur ajoutée de leur savoir-faire sur leur métier principal et historique, sur la légitimité de leur patrimoine. En marketing, comme en finance, tout ce qui ressemble à un « produit dérivé » risque fort de passer davantage pour un excès superflu que pour une innovation signifiante. Dans l'avalanche des offres et des propositions de produits, les consommateurs chercheront surtout à identifier ce qui est une nouveauté véritablement substantielle. Ils chercheront non pas l'innovation cosmétique, mais le nouveau standard véritable de consommation, pour lequel ils seront disposés à accompagner la marque et à pérenniser sa présence dans notre histoire collective. Pour renforcer leur identité, ces marques historiques devront rappeler leur rôle primordial de point de repère et leur mission de structuration en profondeur de nos besoins, dans un univers de consommation de plus en plus soumis, par ailleurs, à de sévères arbitrages de pouvoir d'achat.

UN HORIZON DE BIENS COMMUNS

Deuxième attente, tout à fait nouvelle par son ampleur : l'ensemble des entreprises ayant un impact fort sur la vie collective, sur l'environnement, sur notre modèle social, sur nos échanges numériques ou interpersonnels chercheront à faire apparaître leur capacité d'insertion harmonieuse dans le monde qui les entoure. Leurs marques souhaiteront démontrer que les produits et le modèle de l'entreprise garantissent un meilleur accès à nos biens communs.

C'est vrai pour les grandes industries de l'énergie comme pour toutes les entreprises dont l'activité a un impact sur l'environnement. Mais c'est tout aussi vrai pour les marques les plus novatrices de l'économie digitale. C'est que nos biens communs les plus essentiels se définissent aussi bien par rapport à la biosphère, qu'il faut préserver, que par rapport à la noosphère, qui agrège l'ensemble des réseaux humains permettant des capacités d'échanges et de communication démultipliées. Dans un cas comme dans l'autre, c'est ce qui est collectif, ce qui peut être librement partagé, ce dont l'accès doit être facilité et augmenté, qui représente les attributs essentiels de ces industries et de ces marques.



Au-delà même de toutes les politiques et de toutes les garanties portant sur la préservation de l'intimité ou sur le développement durable, c'est la capacité des entreprises à proposer des produits qui, dès leur phase de conception, incorporent et corrigent l'ensemble de leurs impacts négatifs sur l'environnement écologique et social qui fera la différence. Le développement durable et le respect des individus, que l'on est habitué à concevoir comme des valeurs essentiellement maniées par l'entreprise comprise comme une institution, vont ainsi devenir des qualités inscrites au cœur même des produits et de leur utilité. La seule communication *corporate* et la mise en œuvre d'actions compensant les effets négatifs de la consommation ne suffisent plus pour définir et pour valoriser l'immense effort d'écoconception dans lequel sont engagées les entreprises revendiquant une valeur ajoutée. Car, de ce point de vue, ce n'est plus le comportement général de l'entreprise qui sera considéré, mais bien le bilan et l'impact de chacun de ses produits. Une part très importante de notre économie tend à devenir non une économie des achats et de la consommation, mais une économie des effets utiles et de l'augmentation des capacités d'accès. Les qualités les plus immédiates des biens et des produits seront ainsi dotées d'une nouvelle dimension liée à leurs facultés de mise en relation et à leurs capacités à augmenter la perception du périmètre de nos biens communs.

SINGULARISATION ET INTIMITÉ

Troisième attente, ici aussi tout à fait radicale : le consommateur, de plus en plus informé et connecté, cherche à participer à la conception même des produits et devient pleinement actif. Il est à la recherche de produits laissant suffisamment de place à l'inscription de sa propre singularité, à l'exercice de sa propre créativité. Il

veut désigner et designer ses propres aspirations, et n'est acheteur que parce qu'il peut aussi être concepteur.

Plutôt qu'un discours construit par cibles, la relation entre les marques qui se veulent aspirationnelles et leurs publics devra prendre la forme de « hubs » ou de plateformes permettant toutes les rencontres, toutes les suggestions, toutes les contributions. Ce qui sera recherché par les annonceurs sera moins de toucher tel individu isolé, en fonction de son appartenance à des catégories socioprofessionnelles de moins en moins stables et significatives, que d'entrer directement en relation avec un réseau, une communauté, un sentiment d'appartenance et de commune sensibilité. Et ceci afin de favoriser le développement de cette forme sociale ouverte à toutes les contributions.

Singularisation plus forte des produits et expression sous forme de communautés de goûts et d'aspirations vont de pair et se nourrissent l'une et l'autre. Se revendiquant désormais pleinement amateurs de leurs inclinations culturelles, de leurs pratiques de loisirs, de leurs choix pour tel contenu ou tel univers ludique ou esthétique, les *prosumers* cherchent à les confronter, à les évaluer, à les discuter, à valider et modifier leur courbe d'apprentissage ou leurs capacités de parrainage. La mission de l'entreprise et de ses marques, d'affirmation d'une identité immuable, devient plutôt un rôle de passeur, de médiateur, de *producer* valorisant et distribuant des expressions toujours plus singulières, toujours plus diverses, toujours plus créatives, qui sont autant d'interprétations de son style et de son univers par ses différentes communautés d'amateurs. Sa finalité principale n'est plus d'émettre un signal unifié et homogène, mais de garantir un niveau élevé d'appropriation par ses différents types de publics.

UNE CONCEPTION NOUVELLE DE LA VALEUR ÉCONOMIQUE

C'est, en définitive, l'ensemble de ce que nous entendons par valeur économique qui est actuellement en pleine redéfinition. Ces trois dynamiques différentes,

qui interagissent les unes avec les autres et se complètent, doivent sans doute être pleinement prises en compte. Elles sont larges, elles se jouent à l'échelle de l'ensemble de la société. Mais elles portent aussi en elles l'opportunité de concevoir nos métiers de crédit comme de relations aux clients sur des bases renouvelées. D'affecté à des biens et des achats, le crédit va prendre une forme beaucoup plus personnalisée, rattachable davantage à des dynamiques de projets. Jusqu'à l'échelle individuelle de la multiplication des initiatives d'auto-entrepreneuriat, qui rendent de moins en moins pertinente la différence entre revenus personnels et revenus salariaux professionnels. C'est davantage à l'échelle de séquences de vie entières, plutôt que comme seule réponse à une impulsion consumériste, que la nature même du crédit pourra reprendre un sens et une utilité économique et sociale. D'instrument, bien souvent, de comblement de trésorerie, ouvrant la porte à toutes les surenchères, c'est sa capacité d'émancipation des personnes porteuses de leurs propres projets qui permettra sa nouvelle mesure et son nouvel équilibre des risques comme des investissements permis. Car le crédit est, et demeurera, la forme essentielle de circulation du temps économique, l'instrument le plus concret et le plus efficace de réalisation de l'avenir.

• Interfaces

Notre conception de la valeur ajoutée donne une place croissante à tout ce qui, dans un produit, dans un service, comme dans un actif d'entreprise, permet différents types de convergences entre usages, entre fonctionnalités, entre fonctions d'utilité. La valeur se forme de moins en moins par productivité interne à une entreprise ou à un secteur d'activité économique bien délimité, pour plutôt privilégier les croisements, les interfaces, l'horizontalité et la souplesse du fonctionnement en réseau. Ce sont les valeurs de convergence, d'interopérabilité, de coopération qui, dans des formes inédites de groupements et d'alliances (clusters, pôles de compétitivité, etc.), sont les formes les plus efficaces d'innovation. Ce nouveau visage pris par la forme même des entreprises implique une grande difficulté d'évaluation des périmètres comptable et financier de la valeur économique, et notamment de la valeur des

actifs d'entreprises. De tangibles, amortissables, correspondant à un grand cycle d'investissement sur une capacité de production stabilisée, les plus importants actifs économiques sont plutôt devenus l'expression de la qualité des interfaces entre l'entreprise et son environnement d'innovation : le capital marque, le capital client, le capital humain sont devenus des réalités prédominantes. C'est moins le fait d'offrir des produits finis standardisés que la capacité à assembler des compétences agrégeant produits et services toujours plus individualisés qui forme la valeur ajoutée.

• Impacts

La différence entre industrie, concentrée sur la production de produits tangibles, et services, dédiés à une valeur ajoutée plus immatérielle, perd en pertinence. On note partout une progression de la vente par « bouquets », qui rassemblent sous une même proposition commerciale produits, maintenance, conseils personnalisés, accompagnement, suivi. Nous passons largement d'un monde de produits relativement standardisés à des marchés de solutions plus individualisées. Le problème principal devient de réussir une insertion harmonieuse des propositions commerciales dans les cycles de vie des individus. Et, au-delà, de maîtriser l'ensemble des impacts de la production, d'incorporer, au cœur même des produits, la question de la portée de l'ensemble de leurs impacts : traçabilité des différentes phases et intermédiaires participant à leur élaboration en amont ; capacités nouvelles de recyclage et de bilan social et environnemental en aval.

• Personnalité

Dans la perception qu'ils ont d'eux-mêmes, dans la définition de leurs propres besoins, les consommateurs échappent de plus en plus souvent aux grandes catégories socioprofessionnelles assurant aux professionnels du marketing un langage commun facilement accessible en fonction des « segments » de marchés.

Les marchés se constituent de plus en plus fortement en publics, qui interagissent entre eux, comparent, informent, éditent leurs propres appréciations, leurs avis, leurs suggestions et leurs critiques. La consommation devient un intense exercice de personnalisation, redoublant la question du besoin par celles du goût, de l'expertise, de la recherche de conseils, confrontations, informations. L'interactivité n'est pas seulement numérique : elle modifie en profondeur les relations sociales et les comportements d'achat, qui deviennent autant d'expressions intimes et personnelles.



Efficacité et ENGAGEMENT

UNE NOUVELLE ORGANISATION POUR CONSOLIDER UNE AMBITION STRATÉGIQUE

Pour améliorer ses capacités d'action dans un contexte nouveau, LaSer s'est doté en 2008 d'une nouvelle organisation axée sur :

- la mise en place d'une organisation métier européenne;
- la pérennité de l'offre partenaire globale couvrant tous les maillons de la chaîne de la relation client;
- la mise en œuvre d'un développement mondial pour les métiers de marketing services;
- le renforcement du canal direct et du courtage pour la distribution de crédits à la consommation;
- la consolidation des organes de contrôle et de leur autonomie conformément aux règles des autorités de tutelle.

Celle-ci s'est matérialisée par la création de deux pôles opérationnels, découpés en *business units* disposant de leurs moyens de gestion et de développement :

• LaSer Marketing & Financial Services, BtoBtoC

Ce pôle est dédié à l'ensemble des activités destinées aux entreprises en France et à l'International. Il regroupe les Services Financiers et les Marketing Services, pour une commercialisation de l'offre globale.

• Les Services Financiers correspondent aux différentes solutions de financement proposées par les entreprises partenaires à leurs clients. Ces activités sont portées par la société LaSer Cofinoga.

• Les Marketing Services recouvrent un large panel de métiers : Fidélisation, Solutions affinitaires, Relation clients à distance, Cartes, Solutions Points de vente. Ces activités sont portées par la société LaSer Loyalty.

• LaSer Consumer Finance, BtoC

Ce pôle, présent en France, en Espagne et en Pologne est dédié aux solutions financières proposées au grand public en direct (notamment via Internet) ou via des réseaux de courtiers. L'année

**RESSOURCES HUMAINES :
ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION**

Mener un recrutement pertinent au regard des cibles stratégiques du Groupe, connaître de façon juste le potentiel des collaborateurs, optimiser les parcours professionnels et les compétences et faire évoluer la politique salariale sont autant de défis qui contribuent à la réussite de l'entreprise et que doit relever la Direction des Ressources Humaines. En cohérence avec la réorganisation opérationnelle du Groupe, la DRH LaSer a donc mené sa propre révolution pour l'accompagner le plus efficacement possible. Les responsables RH d'entités ou de pays sont de ce fait rattachés désormais à un responsable opérationnel de *business unit*, qu'ils assistent. Devenant de véritables acteurs du pôle dont ils font désormais partie, impliqués dans les prises de décision, ces responsables RH gagnent ainsi en autonomie, en réactivité et en proximité.

Moteur de la cohérence dans la gestion des ressources humaines de l'ensemble des activités de LaSer, une DRH Groupe (se substituant aux anciennes DRH de chaque filiale) a été constituée, chargée de définir la politique RH et d'animer sa mise en œuvre. Elle devra ainsi comprendre les enjeux business spécifiques des différents métiers et pays, faciliter l'adaptation des politiques sur le terrain et favoriser la communication au sein du réseau des responsables RH des secteurs opérationnels.

2008 est marquée par une relative bonne performance compte tenu du contexte économique observé tant en France qu'à l'étranger. En support à ces deux pôles opérationnels, des directions

corporate et des fonctions support, sous l'autorité du Comité Stratégique*, apportent transversalement leurs expertises :

- les fonctions support regroupent notamment le pôle Systèmes d'information et le pôle Études Prospectives, Produits et Marchés, diffusant un ensemble d'outils de veille et d'analyse marketing ;
- les directions *corporate* rassemblent la DRH, le Secrétariat général et le pôle Finance, Risque et Croissance Externe. Rattachées aux organes de direction, de nouvelles directions ont vu le jour :
- stratégie-DISC (Différenciation, Innovation, Stratégie et Communication) impulse et coordonne les dossiers stratégiques de la Direction Générale, contrôle l'Echangeur et anime la Fondation LaSer Initiatives solidaires ;
- le Contrôle permanent devient une activité propre, séparée de l'activité d'Audit avec laquelle elle était auparavant réunie.

* voir page Management

UNE BASE GÉOGRAPHIQUE REDÉFINIE

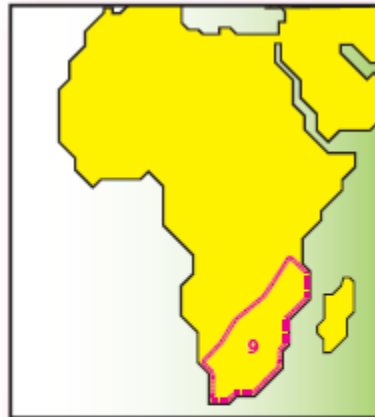
En mai 2008, LaSer et BNP Paribas Personal Finance ont réorganisé leurs activités au Portugal, en Pologne et en Belgique pour donner naissance à des acteurs nationaux majeurs dans ces trois pays d'Europe en regroupant leurs filiales existantes.

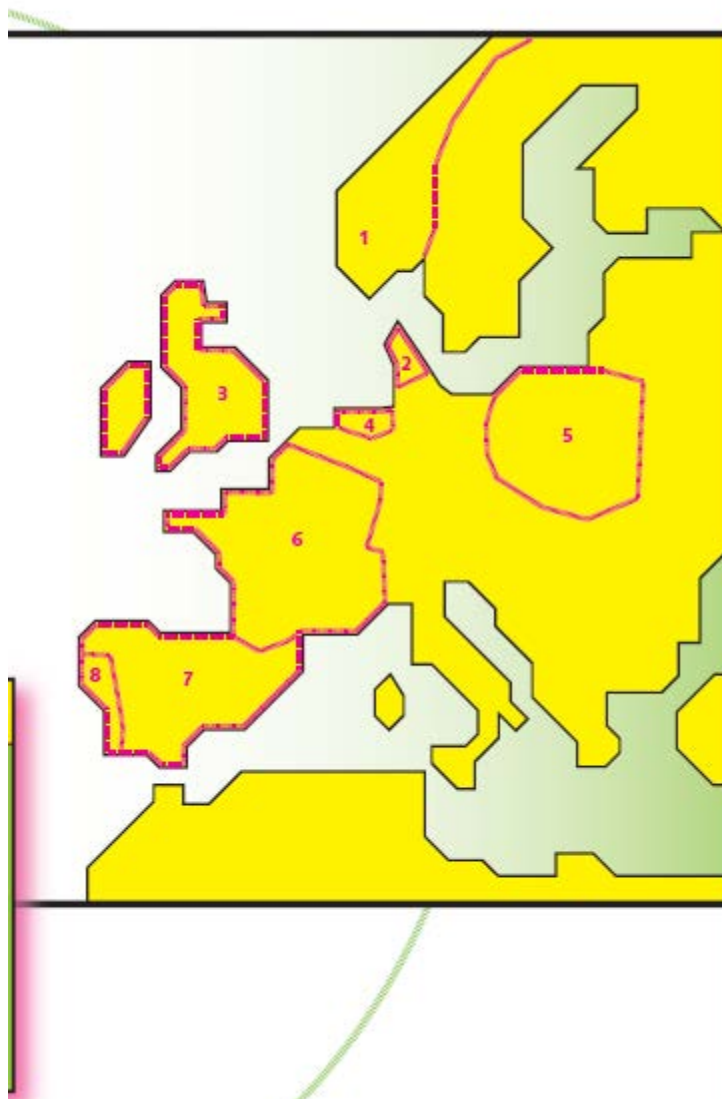
En Pologne, Sygma Bank (filiale de LaSer) a acquis Cetelem Pologne pour devenir LaSer Polska. Forte de cette acquisition, qui suit celle en 2006 du réseau de courtiers Dom Finsansowy QS (DFQS), la nouvelle entité ainsi constituée représente un des principaux acteurs du crédit à la consommation sur le marché polonais.

Au Portugal, BNP Paribas Personal Finance a acquis Credifin (filiale de LaSer au Portugal) pour créer le leader du marché portugais, positionné sur toutes les composantes du crédit à la consommation : crédit sur lieu de vente (distribution et automobile), crédit en direct et crédit sur Internet.

LaSer reste présent au Portugal avec ses activités de Marketing Services, en synergie avec BNP Paribas Personal Finance.

En Belgique, BNP Paribas Personal Finance a repris Fidexis (filiale de LaSer en Belgique) pour créer le numéro 3 du marché belge.





- 1. NORVÈGE** (Oslo)
Ekspres Bank
- 2. DANEMARK** (Taastруп)
Ekspres Bank
- 3. ROYAUME-UNI**
(Solihull, Belfast, Dublin)
LaSer UK, 5one
- 4. PAYS-BAS**
(Hertogenbosch)
LaSer Nederland
- 5. POLOGNE** (Varsovie)
LaSer Polska
- 6. FRANCE** (Bordeaux,
Brest, Paris, Poitiers, Tours,
Roanne, Sophia-Antipolis)
LaSer, LaSer Cofinoga,
LaSer Loyalty (LaSer Contact
and LaSer Symag)
- 7. ESPAGNE** (Madrid)
Banco Sygma Hispania
- 8. PORTUGAL** (Porto)
LaSer Portugal
(hors activités Crèdit)
- 9. AFRIQUE DU SUD**
(Cape Town)
5one

5.3.Exemple Fiche d'activité LaSer – La Fidélisation

Fidélisation



Un ensemble de solutions de fidélisation au service de votre stratégie marketing.

À travers son activité Fidélisation, LASER agit en tant qu'intégrateur et opérateur sur l'ensemble des métiers liés à la conception et à l'exploitation de programmes, de campagnes et d'opérations de fidélisation.

Fort d'une expérience unique en tant qu'opérateur du programme de fidélité multi-partenaire Points Ciel/S'Miles et de l'animation du portefeuille clients de Cofinoga et de ses partenaires, nous sommes résolument positionnés sur l'ensemble des métiers opérationnels liés à la fidélisation.

Les services que nous proposons vous aident à identifier et comprendre vos clients, afin de construire les solutions d'animation et de fidélisation correspondant à vos objectifs.

L'activité Fidélisation s'inscrit dans l'offre globale LASER de gestion et de valorisation de la Relation Client.



Une démarche globale d'accompagnement.

Nous avons pour mission de renforcer votre stratégie client en vous aidant à :

- identifier et comprendre vos clients,
- les fidéliser et les animer,
- renforcer les relations marchandes et non marchandes.

Notre mission est de vous accompagner depuis la réflexion jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle des stratégies de fidélisation et de valorisation de votre portefeuille clients.

Nous intervenons en amont sur l'architecture marketing et technique des programmes, l'intégration et la mise en place des solutions et, en aval, sur la gestion opérationnelle au quotidien.

ANALYSE
DES BESOINS

CONCEPTION &
ARCHITECTURE

INTÉGRATION

OPERATING

Nos engagements.

- Proposer des plans d'animation marketing et des stratégies de fidélisation innovantes et évolutives pour conserver et augmenter l'attention de vos prospects/clients.
- Garantir un retour sur investissement rapide en proposant des modèles économiques optimisés et basés sur l'accroissement de la valeur client.
- Mettre en œuvre les actions de fidélisation, exploiter les programmes et en améliorer régulièrement l'efficacité.
- Monter des modèles économiques avec prise de risque partagée.

Une large gamme de services et de solutions.

Marketing Relationnel

Identifier les consommateurs et leur comportement constitue la base de tout système de CRM, permettant de piloter le marketing opérationnel par la valeur des clients.

Nous vous accompagnons dans :

- La création et l'exploitation d'outils d'identification (physiques et dématérialisés).
- L'optimisation, le ciblage et la rentabilité des campagnes (construction de scores, mise en œuvre et automatisation des processus opérationnels).
- L'optimisation du traitement de chaque client en fonction de son comportement, de sa valeur et de son potentiel (construction d'indicateurs, création de segments, etc).
- Le choix d'outils et le développement de solutions complètes innovantes que nous pouvons opérer pour vous.

Programmes de fidélisation

- **Les programmes à points :**

- programmes privatifs : création et exploitation de vos propres programmes de fidélisation off et/ou on-line.
- programmes multi-partenaires : Points Ciel/S'Miles est le 1^{er} programme français de fidélisation off et on-line.

- **Les programmes d'avantages** (valorisation des meilleurs clients).

Notre centrale de négociation vous accompagne dans la construction et l'animation d'une gamme d'avantages exclusifs destinés à vos meilleurs clients.

- **Les programmes d'animation et d'optimisation de contacts.**

Création et gestion de campagnes commerciales et marketing multi-canal : mailing, e-mailing, SMS, téléphone...

Valorisation de portefeuilles clients

Pour le compte de nombreuses enseignes, LASER a développé une véritable expertise d'accroissement de la valeur client grâce à des prestations complémentaires à leur offre.

Nous vous accompagnons sur le développement et l'établissement de stratégies de valorisation les mieux adaptées à votre portefeuille clients (ciblage, canaux, produits) à partir de produits et services à fort pouvoir fidélisant et générateurs de commission.

Une structure dédiée à vos projets marketing client.

ARCHITECTURE MARKETING	CONTENUS	SYSTÈMES D'INFORMATIONS ET OPÉRATIONS
DIRECTION DE CLIENTÈLE Analyse des besoins, conception et lancement de programmes, modèles économiques, gestion de projets, suivi et coordination.	CENTRALE DE NÉGOCIATION Négociation d'avantages, conception packages, gestion de services et produits fidélisants.	ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE (AMOA) Expertise des architectures techniques et fonctionnelles, rédaction de cahier des charges.
CRM ANALYTIQUE Études clients, tableaux de bord, segmentation, scoring...	LOISIRS Abonnements libres, Club du vin, tourisme.	INTÉGRATION Mise en place de Systèmes d'Informations (propriétaires et non propriétaires), développement d'interfaces on et off-line, coordination avec des prestataires de solutions en Relation Client.
COMMUNICATION Création, conception-rédaction, réalisation de supports on et off-line, suivi de fabrication, routage.	ASSURANCES Assurances de poche, assistances, assurances de personnes.	EXPLOITATION Administration des Systèmes d'Informations, paramétrages, maintenance, suivi statistique.

L'approche globale de Relation Client LASER permet de compléter cette offre Fidélisation par des prestations à forte valeur ajoutée :

- fourniture d'Études (Benchmark, veille, études clients, panels clients),
- autres services financiers (crédit, carte de paiement),
- Relation Client à distance et en magasin.

FIDÉLISATION.

ACTIVITÉS

PROGRAMMES DE FIDELISATION

- Programmes à points privés
- Programmes à points réseau
- Programmes d'avantages
- Cartes de fidélité

PRODUITS ET SERVICES FIDELISANTS

- Négociation d'avantages
- Assurances, assistances
- Abonnements
- Produits loisirs, tourisme

ANIMATION

- Gestion de campagnes marketing
- Nouvelles technologies : téléphonie mobile et internet
- Communication on et off-line (conception, création, fabrication)

DONNÉES CLÉS

- Opérateur du 1^{er} programme de fidélisation multi-partenaire en France (Points Ciel)
- Concepteur et animateur de la fédération de programmes S'Miles
- Des partenariats à forte valeur ajoutée : AIG, Air France, IBM, Cap Gemini Ernst & Young
- Plus de 3 millions de consommateurs fidélisés
- En 2002, une marge brute de l'activité Fidélisation supérieure à 40 M€

QUELQUES RÉFÉRENCES CLIENTS

Aurore, BHV, BNP-Paribas, Casino, Club Diamant, Club-Internet, Cofinoga, Crédit Agricole, Entenial, France Loisirs, Galeries Lafayette, Hachette, Interflora, Le Grand Livre du Mois, Monoprix, Mr. Bricolage, M6, Neckermann, Phox, Sephora, SERAP, Tiscali, Unibail...



LAFAYETTE SERVICES

Contactez-nous par mail : contact@laser.fr
ou au  **0 820 022 024** 0,12€ TTC/min
www.laser.fr

5.4.Exemple Fiche produit LaSer - Le recouvrement

Le recouvrement



SERVICES FINANCIERS

« Un recouvrement performant au service de votre capital client »

Cofinoga met à la disposition de ses partenaires, au travers de sa filiale Omnios, son expertise et ses moyens notamment humains pour assurer une prestation de recouvrement de créances bancaires et de crédits aux particuliers.

Fort d'une expérience de 30 ans de partenariats dans les métiers du crédit à la consommation et de son appartenance à LASER - Lafayette Services, Cofinoga apporte ses atouts pour un recouvrement de qualité :

- une capacité à s'adapter aux souhaits du partenaire : mise à disposition de structures dédiées, collaboration étroite dans la définition des besoins pour une meilleure adaptation de l'offre et des moyens proposés,
- un souci permanent de préserver et valoriser l'image de ses partenaires,
- un respect des clients par une qualité de service de premier rang.

>>> Nos prestations : un service sur mesure en fonction des besoins du partenaire

- 4 prestations pouvant être mises en place de manière distincte ou associée.
 - Recouvrement amiable
 - Recouvrement judiciaire
 - Recouvrement sur pertes
 - Gestion du surendettement
- Une structure spécifique adaptable aux besoins du partenaire
 - Mise en place d'une équipe avec des interlocuteurs dédiés
 - Possibilité de travailler au nom ou pour le compte du partenaire
 - Des organisations et process adaptés à la nature des créances et à la typologie des clients
- Une totale transparence par des outils de suivi et de reporting
 - Pilotage de l'évolution des encours
 - Pilotage des encaissements et de la performance
 - Pilotage de l'activité

>>> Les avantages pour le partenaire

- Pouvoir se concentrer à 100% sur son cœur de métier
- Profiter d'un investissement déjà opérationnel et efficace
- Profiter du savoir-faire d'un spécialiste du crédit à la consommation
- Préserver son image





>>> Nos atouts

- **La formation permanente de nos collaborateurs aux techniques de recouvrement :**
 - Ecoute
 - Négociation
 - Fermeté
 - Rigueur
 - Respect des interlocuteurs
- **Une organisation orientée vers le résultat :**
 - Une exigence de résultat déclinée auprès de l'ensemble des collaborateurs
 - Un programme soutenu de coaching collectif et individuel
- **Un réseau de partenaires judiciaires :**
 - 550 études d'huissiers et 130 avocats sélectionnés sur leur performance et leur pratique du métier
- **La maîtrise de la relation clientèle à distance :**
 - Utilisation de la plate-forme de gestion Cofinoga permettant de traiter des flux importants sur de larges plages horaires et de garder une relation personnalisée
- **Nos règles de déontologie :**
 - Respect, confidentialité et franchise vis-à-vis des clients dans les communications écrites ou orales.
 - Pas d'externalisation des activités en dehors des recherches d'adresses effectuées avec des cabinets de recouvrement soumis à une convention de partenariat fixant les conditions déontologiques de recherche.
 - Application des règles de la charte de déontologie de l'ASF (Association des Sociétés Financières).

>>> Nos références

BNP Paribas LEASE Group, Banque de Bretagne, Between

Ford Crédit France

Netvalor

Banque du Groupe Casino

Banque Petrofigaz

CDGP (filiale du groupe VPCiste Quelle)

DIAC

Cofinoga, Soficarte, Médiatis

• Les chiffres clés 2004 de l'activité Recouvrement :

- 480 collaborateurs
- 1,4 milliard d'euros d'encours gérés en Recouvrement (amiable, judiciaire, surendettement)
- 470 000 comptes en gestion
- 4 millions de contacts par an (courrier ou téléphone)
- 485 millions d'euros recouvrés par an



 LASER

LAFAYETTE SERVICES

Contactez-nous par mail : contact@laser.fr

ou au  N° Indigo 0 820 022 024 0,12€ TTC/mn

www.laser.fr

5.5.Extraits de la newsletter commerciale de LaSer

LASER BUSINESS n°3

La newsletter commerciale de LASER / LASER's business news and solutions

Edito / Foreword



LASER et la fidélisation, une démarche dédiée à votre stratégie marketing et à la rentabilité

LASER, and loyalty, an approach focused on your strategy and on profitability

L'offre Fidélisation de LASER est fortement ancrée dans une logique d'accompagnement stratégique de nos partenaires. C'est en effet un élément clé des services que nous proposons quotidiennement à des enseignes majeures en Europe. Une vision avant tout opérationnelle et marketing ; des produits et services que nous concevons et opérons pour valoriser l'expérience du client final mais aussi pour actionner de nouveaux leviers de rentabilité pour l'enseigne.

Aujourd'hui, LASER dispose ainsi d'une offre complète et modulable pour vous permettre de développer une politique de fidélisation la plus adaptée à votre stratégie marketing. Du programme de fidélisation le plus avancé à la gestion d'une carte-cadeau, du développement de nouveaux produits affinitaires à la mise en place d'une carte de fidélité, vous découvrirez dans ce nouveau numéro de «LASER Business», notamment comment les enseignes qui nous ont fait confiance en Europe ont renforcé l'affinité de leur client avec leur marque et leurs produits.

LASER's loyalty offering is firmly anchored in a systematic approach to supporting our partners' strategies.

Indeed, it is a key vision of the services we offer major European brands every day. A vision that is first and foremost operational and marketing-oriented – products and services we design and deliver to highlight the end-user's experience, but also to power new profitability levers for the brand.

Today, LASER has a full product range that you can mix and match to develop a loyalty policy that fits your marketing strategy like a glove. From a cutting-edge loyalty programme to management of a gift card, from the development of new buy-in products to the implementation of a loyalty card, you will find in this issue of «LASER Business» examples of how the European companies that have commissioned us have strengthened their ties between their customers and their brand and their products.

Jean-Michel Chanavas.
Directeur du pôle Fidélisation -
Contacts - Services points de vente de LASER.
*Loyalty enhancement - Contacts - Point-of-sale
services business unit director of LASER.*

Sommaire / Contents

Focus _____ P4/7

P4 LASER aux salons SeCA et MD Expo
LASER at the SeCA salon and at MD Expo
LASER : les grands rendez-vous business
LASER : the major business events

P6 Plus fort que le CRM, entrons dans l'ère du CEM
More than CRM, it's the CEM era

Solutions _____ P8/30

P8/9 Cartes / Fidélisation - Cards/Loyalty enhancement
Les Galeries Lafayette lancent la carte 2 en 1
Galleries Lafayette launches the 2-in-1 card

P10/13 Cartes / Crédit - Cards/Credit
Creation et Allders entament leur partenariat
Creation and Allders kick off their partnership

P14/15 Contacts à distance - Contact centres
Gaz de France choisit LASER Contact pour conquérir de nouveaux clients
Gaz de France has chosen LASER Contact to win new customers

P16/17 Cartes / Fidélisation - Cards/Loyalty enhancement
Carte de fidélité Monoprix, un démarrage réussi
Monoprix loyalty card, a very good start

P18/19 Cartes / Crédit - Cards/Credit
Linea et Genialloyd lancent une carte 100% revolving
Linea and Genialloyd launch a 100% revolving credit card

P20/21 Cartes / Fidélisation - Cards/Loyalty enhancement
Jacadi, précurseur de la carte-cadeau
Jacadi, gift card pioneer

P22/23 Services points de vente - Point-of-sale services
L'encaissement mobile en test aux Galeries Lafayette
Mobile payment tested at Galleries Lafayette

P24/27 Crédit - Credit
Médiatis ou le crédit direct selon LASER
Médiatis or direct credit according to LASER
Médiatis et la voile, histoire d'un pari
Médiatis and sailing, the story of a wager

P28/30 Services financiers / Fidélisation
Financial services/Loyalty enhancement
PrimeLine initie Hornbach aux services financiers
PrimeLine initiates Hornbach in financial services



«LASER Business» est éditée par LASER - «LASER Business» is edited by LASER. Directeur de la publication - *Publication manager*: Michel Philippin. Ont collaboré à ce numéro - *Have worked on this issue*: Bruno Bourel, Philippe Brousse, Jean-Michel Chanavas, Jean-Pierre Charpentier, Jérôme Chouleur, Corine Everts, Anne Fleury, Jean-Yves Granger, Paul Hagens, Stephen Hunt, Elisabeth Kimmerlin, Lionel Lepouder, Céline Renard, Eric Renard, Patrick Russo, Philippe Sommier, Arnaud Tillac, Isabelle Vaisques. Crédits photos - *Photos credits*: PhotoDisc, PhotoAlto, Getty Images, Ludovic Roy/Monoprix, Jean & Montmarin/Jacadi, D.R. - *Photogravure - Photoengraving*: Arto Systeme. Imprimé en CEE - *Printed in CEE*. Conception/réalisation - *Design/production*: 20, rue des Jardins, 92601 Asnières-sur-Seine Cedex. Tél.: 01 41 11 66 66.

France

Gaz de France

Dans la perspective de l'ouverture des marchés en 2007, Gaz de France a de fortes ambitions commerciales. Pour l'aider à atteindre ses objectifs, LASER Contact, l'activité Contacts à distance de LASER, développe avec lui un partenariat au long cours.



choisit LASER Contact pour conquérir de nouveaux clients

Comment a débuté ce partenariat entre Gaz de France et LASER ?

Lionel Lepouder: Gaz de France était déjà un partenaire important de LASER via la filiale commune Petrofigaz, dans laquelle LASER a une participation. Cette relation nous a permis de répondre à plusieurs appels d'offres lancés par Gaz de France, jusqu'au jour où nous avons eu la satisfaction d'être retenus pour l'aider à faire la promotion et le développement de DolceVita, son offre à destination du marché des particuliers. Après quelques opérations ponctuelles et d'envergure dans ce cadre, Gaz de France a décidé de pérenniser ce partenariat en signant avec LASER Contact un contrat de près de deux ans, d'avril 2004 à fin 2005.

Philippe Brousse: Dans la perspective de l'ouverture totale du marché des particuliers en 2007, nous avons de fortes ambitions d'acquisition de nouveaux clients. De ce fait, notre démarche de prospection commerciale organisée de façon régionale ne nous suffisait plus. Il nous fallait développer des opérations marketing de grande envergure auprès de centaines de milliers de prospects sur ce marché. Voilà pourquoi nous avons décidé de faire appel à LASER. Nous avons besoin de spécialistes capables de nous apporter une prestation de qualité mais, aussi, des conseils et des préconisations liés à leur expertise.

En quoi consiste concrètement le partenariat entre Gaz de France et LASER Contact ?

L. L.: Nous sommes missionnés pour faire de la prise de contacts sur des cibles clients et prospects afin d'assurer la vente et le développement de l'offre DolceVita. Au-delà des objectifs quantitatifs sur chaque campagne (taux de prospects contactés, taux de prospects qualifiés, taux de concrétisation, etc.), les standards qualitatifs de Gaz de France sont très élevés en regard d'une forte politique de connaissance et de satisfaction client.

P. B.: En effet, on ne vend pas du gaz comme des encyclopédies. Dans la mesure où l'achat de notre produit nécessite au préalable de s'équiper d'une installation de plusieurs milliers d'euros, le processus de décision du prospect peut être très long. Nous attendons donc de LASER qu'il soit capable de développer une démarche de fidélisation du client et de conformité du produit par rapport à ses besoins. En d'autres termes, nous attendons clairement de LASER un marketing de la relation client à forte valeur ajoutée.

Êtes-vous satisfaits de ce partenariat ?

P. B.: Oui. Et c'est pour cela que nous avons souhaité nous investir avec eux dans la durée. Du coup, LASER peut nous consacrer des ressources entièrement

dédiées (de 70 à 80 personnes en moyenne) et formées à nos offres complexes. De plus, les deux entreprises savent s'inscrire dans une démarche de progrès. À chaque campagne, nous réalisons des écoutes à distance afin, par exemple, de peaufiner l'argumentaire marketing. On veille également à faire des bilans post-campagne afin de nous améliorer en vue de la suivante. C'est une démarche très constructive.

L. L.: Nous sommes très engagés dans notre relation avec Gaz de France et dans un partenariat dont les axes majeurs sont le marketing différencié et la création de valeur ajoutée. Grâce à ce partenariat, LASER Contact est entré en relation avec d'autres services de Gaz de France. Nous pouvons citer, par exemple, différents types d'actions et de conseils auprès du marché des professionnels mais aussi la mise en place d'un groupe de travail et de réflexion sur l'optimisation de la communication commerciale de DolceVita. D'une manière générale, cette expérience avec le marketing opérationnel nous permet de mieux nous faire référencer par le service achat du groupe. Gaz de France nous a fait savoir qu'il considérait désormais LASER Contact comme un partenaire à fort potentiel sur de nombreux sujets et nous savons que nous allons notamment être sollicités au second semestre sur des projets de conseil en relation client.



Lionel Lepouder
Directeur commercial
de LASER Contact.
Sales director
of LASER Contact.



Philippe Brousse
Responsable
Marketing opérationnel
de Gaz de France
pour le marché
des particuliers.
Operations Marketing
manager for
the household market
of Gaz de France.

France

Carte de fidélité Monoprix

Lancée début mai, la nouvelle carte de fidélité de Monoprix connaît un franc succès. Retour sur les raisons de cette belle performance.

Un démarrage réussi

Dans le numéro de « LASER Business » réalisé à la fin de l'année dernière, vous visiez un chiffre de 300 000 cartes distribuées à fin juillet 2004. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Philippe Sommier : Fin juin, nous en étions à plus de 500 000 porteurs. C'est donc un résultat qui dépasse nos espérances. D'autant qu'après une campagne intensive de recrutement entre le 6 et le 15 mai 2004, nous ne poussons plus cette carte. Il est encore un peu tôt pour comprendre les raisons d'un tel succès, mais je veux croire qu'elles sont, en premier lieu, liées au contenu différenciant que nous avons attribué à cette carte avec l'aide de LASER (voir encadré). À cela s'ajoute le fait que nous avons demandé à 350 personnes du siège de descendre dans les magasins pour contribuer à cette première campagne de recrutement. Cette initiative inédite chez Monoprix a créé un sentiment d'émulation qui explique également un tel démarrage.

Anne Fleury : On peut aussi citer un troisième facteur : l'incentive, géré par LASER. Les salariés de Monoprix ont été fortement encouragés à placer le produit grâce à la possibilité de gagner des S'Miles supplémentaires sur leur propre carte. C'était également une première pour l'enseigne et nous avons eu la satisfaction de constater un bon impact sur la motivation du personnel des magasins.

Quels sont vos objectifs à court terme concernant cette carte ?

A. F. : Chez Monoprix comme chez LASER, nous estimons qu'après une phase de recrutement très fort, il faut se focaliser sur l'animation de cette carte. Nous travaillons beaucoup cet aspect de manière à ce que les engagements relationnels pris avec les porteurs soient tenus. Pour que les clients s'impliquent et soient motivés et pour que la carte soit efficace, il faut qu'elle « vive » grâce à des animations régulières en magasin (gains de S'Miles, réductions...) et la mise en place d'un marketing direct efficace.

P. S. : Il nous faut, en effet, capitaliser au plus vite sur ce succès pour que les porteurs n'oublient pas leur carte au fond du sac, notamment notre cœur de cible. Car il est clair que nous préférons un portefeuille de taille moyenne fortement activé qu'un portefeuille d'un million et demi de porteurs dont la moitié ne sort jamais sa carte.

À ce jour, êtes-vous satisfaits de l'utilisation faite par les porteurs ?

P. S. : Sur les quelques chiffres fiables dont nous disposons, nous notons un chiffre d'affaires généré par les porteurs d'environ 25%. Et ce résultat est homogène dans nos huit grandes régions. C'est très encourageant mais ce n'est qu'un début puisque nous visons plutôt un chiffre de 60% d'ici à la fin de l'année. C'est ambitieux mais pas irréaliste.



A. F. : C'est aussi pourquoi la seconde partie de l'année sera consacrée à l'analyse et à la compréhension du comportement des porteurs.

Quel a été le rôle de LASER ?

A. F. : Notre intervention s'est située à différents niveaux : conception de la carte et du programme, négociation des offres, gestion de la fabrication des cartes, des adhésions, gestion informatique des comptes, incentive du personnel des magasins Monoprix. Le lancement de cette carte est un bel exemple de collaboration entre LASER et l'un de ses clients. Il va, d'ailleurs, se poursuivre autour de l'animation du programme, des études et des analyses, et de la gestion des S'Miles.



Philippe Sommier
Responsable
Fidélisation
chez Monoprix.
Loyalty Programmes
manager at Monoprix.



Anne Fleury
Responsable
Programmes marketing
au sein de l'activité
Fidélisation de LASER.
Head of Marketing
programmes
at LASER Fidélisation.

5.6. Exemple de communiqué interne



Une année de repositionnement stratégique réussie

Un résultat d'exploitation en forte croissance : + 35,7 %

Mis en place au cours de l'année 2002, le nouveau positionnement dédié à la relation-client, a permis d'initier une organisation opérationnelle, unifiée intégrant Cofinoga et e-LaSer.

Cette focalisation sur les enjeux de la relation-client, couplant étroitement les systèmes de cartes de crédit et les technologies modernes de fidélisation, se révèle être porteuse.

Les résultats de l'exercice sont bons intégrant la réduction des pertes Internet et la sortie de Télémarket du périmètre au premier semestre. L'offre est bien comprise par le marché comme en témoignent de premiers grands accords commerciaux innovants tant en France que dans les autres pays européens.

	Total résultats		
	2002	2001	%
Chiffre d'affaires	1 046,7	990,2	5,7
Contributions pôles opérationnels	207,1	174,0	19,0
Résultat d'exploitation	127,3	93,8	35,7
Résultat Courant	124,8	87,5	42,7
Résultat Net Courant	73,1	40,0	82,7
Résultat Net	92,5	2,4	ns

Direction de la communication corporate : Martine Moran - tel : 01 40 72 59 59 - e-mail : mmoran@laser.fr
Direction financière : François Wellers - tel : 01 44 54 42 72 - e-mail : fwellers@laser.fr



5.7.Exemple de communiqué interne – « laserflash »



29 mars 2005

N°9

Résultats 2004 du groupe LASER



Quelques chiffres :

- Un CA en hausse de **2,8%**
- Un résultat net en croissance de **25,8%** (33,2 % en 2003)

Les résultats 2004 du groupe LASER ont été présentés à la presse jeudi 24 mars 2005.

Avec une production de **1.156,2 millions d'€** et un résultat net de **117,2 millions d'€**, LASER clôture l'année 2004 sur des résultats opérationnels satisfaisants, rendus possibles grâce au développement et au soutien de sa stratégie axée autour de la relation client et du service aux entreprises.

Dans un contexte très concurrentiel sur le marché français, la croissance du résultat d'exploitation de LASER s'explique essentiellement par la forte augmentation de l'activité à l'international, le passage à l'équilibre des activités de fidélisation et services associés, la bonne maîtrise des frais de gestion et par une politique risque client performante.

Le développement de l'activité réalisée en 2004 valide le bon positionnement et la stratégie de LASER. Il est lié à un accroissement important des moyens commerciaux, à la signature de nouveaux accords de partenariats, au maintien d'une innovation produits (Gift card*, CB** 3 en 1, CofiSMS ...) et à la concrétisation d'opérations de croissance externe (Capital One, Symag, Futuro Spa).

CHIFFRES CLÉS (en millions d'€)	2004	2003	Variation
Chiffre d'affaires	1.156,2	1124,8	2,8 %
Contributions pôles opérationnels :	254,3	234,2	8,6 %
- Pôle Finance France	222,4	218,1	2,0%
- International	25,7	12,0	114,0%
- Pôle Fidélisation, Contact, Services Points de Vente	6,2	4,1	51,2%
Résultat d'exploitation	175,8	154,0	14,2 %
Résultat Net Courant	110,7	93,4	18,5 %
Résultat Net de l'ensemble consolidé	117,2	93,2	25,8 %

* carte cadeau

** CB = carte bancaire

ÉDITORIAL

AUDIENCE, DÉJÀ 10 ANS !

Conçu à l'origine pour être le vecteur d'une stratégie de collaboration innovante avec nos partenaires juridiques, il est devenu au fil des années, un véritable « outil » de partage de nos préoccupations dans le domaine du crédit en particulier. Dans une conjoncture économique difficile où le taux de croissance focalise toutes les attentions, les pouvoirs publics ont, à plusieurs reprises, souligné l'importance du niveau de consommation des ménages pour la croissance et ont reconnu le crédit comme l'un des facteurs essentiels à la dynamique d'achat. Dans le même temps et paradoxalement, de nouvelles dispositions législatives et réglementaires sont venues renforcer les contraintes actuelles en matière de distribution et de gestion du crédit à la consommation. Sur un plan plus général, des interrogations récurrentes apparaissent sur la difficulté pour la justice, dans cet environnement changeant, de juger avec une totale sérénité. Ces constats et ces évolutions nous ont conduits à concevoir un nouvel *Audience*

pour en faire un organe d'information et de réflexion plus dense. Les sujets abordés dans ce premier numéro « nouvelle formule » illustrent notre volonté de vous faire partager les débats en cours sur le crédit en développant notre position sur la mise en place d'une « centrale de protection du surendettement ». Celle-ci permettra de donner une réalité objective à la notion de « prêt responsable ». Vous pourrez également observer ce qui se passe au-delà de nos frontières avec l'initiative belge de créer un « observatoire du crédit et de l'endettement ». Nous vous proposons également une analyse de l'application concrète de textes législatifs récents tels que la loi sur le rétablissement personnel. Et, enfin, nous souhaitons attirer votre attention sur les tendances de fond qui marquent l'évolution inéluctable de vos métiers dans un univers marqué par la primauté de la communication. *Audience* se veut avant tout attractif, interactif, interrogatif pour nous permettre ensemble de mieux déchiffrer les évolutions sociétales liées à nos activités.

Michel Phillipin, Directeur Général de LASER

Le journal des partenaires juridiques

Audience

de LASER COFINOGA

VISION/LE CRÉDIT EN DÉBAT

Le pari d'une centrale de protection du surendettement

LASER COFINOGA a été l'instigateur du débat qui s'est instauré en France sur la création d'un fichier positif. Cet outil, mis en place chez la plupart de nos voisins européens, est le seul moyen de donner une réalité à la notion de « prêt responsable », tant pour le prêteur que pour l'emprunteur.

d'ailleurs récemment cette évolution, pointant du doigt l'accroissement du chômage, l'instabilité du monde du travail et l'augmentation des divorces parmi « les situations de détresse qui ont largement pris le pas sur les cas de surendettement actif ».

Pour y faire face, la France a concentré ses efforts sur la protection du consommateur en amont, renforçant l'arsenal d'informations légales sur le crédit. Messages de prévention et réglementation renforcée de la publicité ne semblent pourtant pas suffire à enrayer l'accroissement du nombre de victimes du surendettement passif qui représentent aujourd'hui 64 % des cas traités. « Pour ces cas, ce n'est pas avant l'endettement qu'il est essentiel d'agir, mais le plus souvent au moment où la situation économique bascule et où l'emprunteur commence à cumuler les crédits pour s'en sortir », explique Jean-Marc Guillemet, responsable des relations extérieures du groupe LASER COFINOGA.

« C'est là qu'il faut pouvoir évaluer ensemble les marges de manœuvre réelles et les dérives possibles. »

En apportant une vue à la fois globale et précise sur les engagements financiers de chaque demandeur, le fichier positif maîtrisé répond à ce souci de prévention. Grâce à cet outil, l'emprunteur peut s'informer de l'état de son endettement et éviter de prendre la voie de situations budgétaires lourdes et compromises. En lui permettant ainsi d'apprécier objectivement ses réelles possibilités de souscription d'un crédit, l'accès à ses données personnelles favoriserait de surcroît l'instauration d'un dialogue entre prêteur et emprunteur. Les dangers de fausses déclarations se réduisent d'autant. En Belgique, par exemple, où le fichier positif maîtrisé est consultable par les consommateurs mais aussi par les établissements prêteurs, il est même devenu un outil pédagogique ! Plus de cent mille clients ont interrogé d'eux-mêmes la

« Le fichier positif est avancé comme un épouvantail à l'américaine, comme un fichier global recensant les dettes fiscales des emprunteurs. De mon point de vue, il favoriserait une distribution raisonnée du crédit », indique un fonctionnaire de Bercy. Les Echos du 13 juillet 2004.

« La communication est devenue le pivot de notre métier »
Maître Françoise Andréux décrit les mutations du métier d'huissier de justice, profession mal aimée car mal connue. Page 2

L'endettement sous surveillance
L'Observatoire belge du Crédit et de l'Endettement assure une veille sur l'équilibre économique des ménages. Page 3

L'hypothèque inversée : un rapport à Bercy
Bercy étudie un nouveau mode d'accès au crédit avec le prêt viager hypothécaire. Page 3

Tableau de bord
Progression de l'activité de LaSer. Page 3



« Le rétablissement personnel a besoin de moyens »
Le point sur l'entrée en application de la loi sur le rétablissement personnel. Page 4

Partout, politiques, associations de consommateurs, établissements de crédit se mobilisent à la recherche de solutions capables de contenir un phénomène qui est devenu un véritable problème de société. Une tâche difficile car, en l'espace de plusieurs années, le surendettement a largement changé de visage. Son spectre s'est élargi bien au-delà des seuls « compulsifs », dont l'usage immodéré des crédits représentait, il y a dix ans encore, l'essentiel des cas traités. La précarisation croissante, dans le monde du travail

comme au sein de la cellule familiale, constitue désormais la principale cause de surendettement des particuliers. La Banque de France soulignait



Le fichier positif : une « centrale de protection du surendettement » pour connaître le niveau d'endettement des consommateurs

→→→→ LASER COFINOGA milite pour la création en France du fichier positif

base pour connaître l'état réel de leur endettement avant de prendre une décision.

LASER COFINOGA milite depuis plusieurs années en faveur de la création en France d'un fichier positif maîtrisé, présent chez la plupart de nos voisins européens. Le partenariat récemment signé avec la fédération Cresus – une association de consommateurs agissant en première ligne dans les dossiers de surendettement – démontre d'ailleurs que les différents acteurs impliqués au quotidien sur le traitement curatif du surendettement sont les plus favorables à la création d'un tel fichier et les plus convaincus de l'urgence de sa mise en place (voir encadré).

Pour le prêteur, les avantages sont énormes, à commencer par la connaissance objective de l'endettement financier de chaque demandeur. Ce fichier permettrait de limiter des

engagements additionnels dans le cas de situations jugées structurellement fragiles.

Aujourd'hui, les établissements n'ont pour recours que les informations déclarées par les particuliers eux-mêmes. Le fichier Banque de France, qui recense les incidents de paiement, fonctionne comme un fichier « négatif ». Il ne permet donc pas de dresser un état réel des dettes contractées.

40 % des Français exclus du crédit > Une autre conséquence d'un tel manque de visibilité est la limitation de l'accès au crédit pour une partie de la population. On estime aujourd'hui que 40 % des Français sont exclus du marché du crédit, alors qu'une partie pourrait obtenir des prêts si leur solvabilité était plus objectivement appréciée. L'écart est d'ailleurs significatif avec les pays anglo-saxons et scandinaves, dotés de fichiers positifs maîtrisés et où seulement 15 % des personnes n'ont pas accès aux crédits.

Mais attention, un tel système de mutualisation d'informations personnelles ne peut bien évidemment se faire sans des règles strictes et des précautions d'usages. « Nous sommes favorables à un fichier proche de celui existant en Belgique qui est géré par la Banque centrale », explique Michel Philippin, directeur général de LASER COFINOGA. « Il est nécessaire qu'une telle

Le fichier négatif : centrale d'informations recensant les personnes ayant eu des incidents de paiement significatifs. En France, ce fichier des incidents de remboursement de crédits aux particuliers (FICP) est géré par la Banque de France et son accès est réservé aux établissements de crédit.

base de données soit mise en place sous une tutelle institutionnelle, afin d'écartier toute idée de fichier marketing de type anglo-saxon où les établissements pourraient acheter des données clients. »

La prévention d'éventuelles exploitations ou fuites d'informations constitue l'une des clés de la réussite d'un fichier positif maîtrisé. La confidentialité doit être la règle, avec interdiction de communication des données à des tiers. Autre principe fondateur : la limitation de l'usage des bases de données dont l'interrogation ne peut se faire qu'en cas de demande de financement de la part d'un emprunteur et pour aucune autre finalité que la gestion du risque.

Ces précautions sont d'ores et déjà appliquées dans un grand nombre de pays européens (en Belgique notamment) dans lesquels les banques et les établissements français présents n'hésitent pas à recourir au fichier positif local.

Des réticences malgré les succès étrangers > Et la France ? Saisi en 2003 par l'ancien ministre de l'économie Francis Mer, le Comité consultatif du Conseil national du crédit et du titre a prononcé en juillet dernier un avis « en majorité réservé » concernant l'instauration d'un fichier français. Les réticences exprimées recourent en grande partie les craintes généralement évoquées, et ce malgré les succès étrangers. Principal frein : le risque d'exploitation commerciale des données collectées dans les fichiers. Risque considérablement réduit par la tutelle de la Banque de France et

GÉRARD OBRINGER / Président de la Fédération française des associations Cresus « S'inspirer de la réalité du terrain »



Que vous inspire la décision défavorable du Comité consultatif du Comité national du crédit et du titre à propos des fichiers positifs ?

Gérard Obringer - Les instances comme le Comité consultatif jouent leur jeu. Je regrette simplement que leur décision s'appuie sur des principes au lieu de s'inspirer de la réalité du terrain. Nous voyons de près dans nos permanences les dégâts croissants du surendettement et l'inadaptation chronique des outils de prévention ! Nous avons encore reçu récemment un couple qui cumulait 380 000 euros de dettes auprès de vingt-huit créanciers, dont certains sont intervenus plusieurs fois, sans aucun fichage Banque de France ! En réglant tous les trois mois des traites ici ou là, ils ont pu passer au travers et accumuler les prêts dont les mensualités étaient le double des revenus du ménage.

Un fichier positif serait-il à terme plus juste pour les consommateurs ?

G. O. - Oui, car beaucoup de gens sont exclus du crédit à cause de leur faible solvabilité. Or, on sait bien que les revenus modestes ont des capacités d'épargne souvent importantes. Le fichier positif permettrait de juger à partir des comportements, et pas seulement de la valeur d'un patrimoine.

C'est l'objet de votre partenariat avec Cofinoga ?

G. O. - Tout à fait. Nous avons signé avec Cofinoga une convention exemplaire et unique en France. Elle est fondée sur une volonté commune de partage et d'approfondissement des expériences, et d'amélioration de la prévention du surendettement. Nous pensons qu'une « Centrale des particuliers », à l'image de ce qui existe dans plusieurs pays voisins, pourrait contribuer à mieux encadrer la distribution du crédit et à développer la notion de « crédit responsable ».

cresus@cresusalsace.org

Traiter 150 000 dossiers de surendettement est plus coûteux que de gérer une base informatisée

la stricte limitation d'accès lors de l'octroi d'un crédit, préconisées par des acteurs comme LASER COFINOGA. D'autres craignent que le système ne serve qu'à juguler les seuls comportements compulsifs.

Par ailleurs, la réduction du surendettement induite par une meilleure appréciation des engagements financiers de l'emprunteur entraînerait une réduction plus qu'importante des coûts liés au traite-

ment administratif et social du surendettement. Il est sans nul doute plus coûteux de traiter annuellement près de 150 000 nouveaux dossiers de surendettement, sans compter les procédures de rétablissement personnel à venir, que de gérer une base informatisée.

Le débat n'est pas clos

En dépit de l'avis négatif émis par le Comité consultatif du crédit à la consultation

d'un fichier positif, LASER COFINOGA considère que le débat n'est pas clos pour autant et entend avec l'appui des associations de consommateurs Cresus, Unaf... et des politiques qui y sont favorables, à militer activement à la création d'un fichier positif maîtrisé et à développer des arguments qui, manifestement, n'ont pas été pris en compte.

Régis de Closets

« Ecartier toute idée de fichier marketing de type anglo-saxon »

PAROLE D'HUISSIER

« La communication est devenue le pivot de notre métier »

Présidente de la chambre départementale des huissiers de justice des Bouches-du-Rhône, Maître Françoise Andrieux décrit les mutations d'une profession mal aimée car mal connue.

Quelles ont été les grandes évolutions du métier d'huissier de justice ces dernières années ?

Françoise Andrieux - Etant très lié au tissu économique et social, notre métier évolue constamment. L'exécution de décisions de justice ne représente plus qu'un pan d'une activité où l'on intervient de plus en plus comme prestataires et partenaires. La généralisation de l'usage des constats d'huissiers de justice par les tribunaux et est également nous a notamment ouvert à des domaines que l'on ne connaissait pas avant. Nous travaillons aussi bien avec des collectivités, notamment pour garantir des attributions de marchés publics, qu'avec des particuliers, pour garantir des ventes de bien. Notre rôle se renforce

aussi dans le travail de médiation. Souvent, nous sommes l'un des seuls interlocuteurs des personnes dont nous traitons les dossiers. Avec les procédures de recouvrement amiable, nous pouvons travailler à l'étalement et à la renégociation des créances.

Comment pour les autres métiers de la magistrature, connaissez-vous une forte féminisation ?

F. A. - Elle existe, j'en suis la preuve ! On compte, en tout, près de 600 femmes pour à peu près 3 300 huissiers de justice. Je crois que cette féminisation correspond assez bien au changement progressif de nos motivations professionnelles qui tiennent moins de l'exercice de l'autorité et plus de l'écoute de l'autre.

Cette image justement, travaillez-vous à l'améliorer ?

F. A. - Oui, d'autant que si l'image collective du métier reste toujours négative, les choses changent au niveau individuel. Le travail de négociation et de médiation que nous menons sur le terrain modifie la perception de notre rôle. On nous voit vraiment comme des interlocuteurs – ça se ressent particulièrement dans les permanences où l'on renseigne les justiciables. La communication est devenue l'un des pivots de notre métier – les chambres départementales nous forment d'ailleurs de plus en plus dans ce sens. Ces changements finiront par avoir raison de la mauvaise image que l'on traîne. En tout cas, je l'espère...



Pour Françoise Andrieux, « le travail de négociation et de médiation mené sur le terrain modifie la perception du rôle des huissiers de justice ».

INTERNATIONAL

L'endettement sous surveillance en Belgique

Grâce à son Observatoire du Crédit et de l'Endettement, la région wallonne de Belgique bénéficie d'une veille sur l'équilibre économique des ménages. Avec l'information et l'éducation des consommateurs.

Depuis plus de dix ans, la région wallonne de Belgique s'est dotée d'un Observatoire du Crédit et de l'Endettement (OCE) très performant. Composé de huit spécialistes, cet organisme analyse le système de crédit et sa distribution et procède à l'étude du phénomène du surendettement. Il assure également la formation des médiateurs de dettes et des animateurs d'écoles de consommateurs (voir encadré). Au quotidien, il centralise les informations économiques, sociales et juridiques inhérentes au crédit et à l'endettement. Sur la base de ses connaissances pointues en matière de surendettement et sur une conviction expérimentale, l'OCE a été l'un des instigateurs du fichier positif en Belgique, dont la gestion est confiée à la Banque nationale de Belgique. « Notre observatoire est une association sans but lucratif – loi de 1921, l'équivalent de la loi 1901 en France – financé notamment par le gouvernement wallon », explique Paul Maréchal, son directeur. Pour ses études, l'Observatoire s'appuie notamment sur les chiffres de l'Institut national de la statistique, de la Banque nationale de Belgique et des 175 Services de médiation de dette de Wallonie. « Nos travaux synthétisent ces données et sont ensuite mis à disposition des organismes publics ou des institutions européennes. » Elle a ainsi établi une coopération transfrontalière avec des structures du même type en Europe.

Éduquer les ménages à l'endettement > Avec près de 5 % de « payeurs défaillants » dans sa population adulte, la Belgique prend le problème du surendettement au sérieux. L'OCE

tente notamment de sensibiliser les ménages sur l'origine et les causes du surendettement. « Notre conseil d'administration regroupe des juges, des avocats et des représentants d'associations de consommateurs, des prêteurs et des experts de manière à avoir une approche affinée du surendettement. » Par ailleurs, l'OCE s'associe régulièrement à différentes campagnes de lutte contre l'endettement. « Lors des dernières fêtes de Noël, nous avons par exemple diffusé des spots sur les chaînes de télévisions locales pour inciter les consommateurs à acheter intelligemment. » Un travail de fond qui porte ses fruits : la Belgique possède aujourd'hui une « vision chiffrée » et réaliste de l'endettement de ses ménages. Une visibilité dont la France aurait certainement besoin vu le manque d'analyses structurées dont pâti encore l'hexagone et qui entretiennent les



chiffres les plus fous du nombre de surendettés.
Romain Hugonnet

> Contact : Paul Maréchal, directeur de l'OCE
Tél. : 32 (0) 71 33 12 59
www.observatoire-credit.be

A l'école des consommateurs

Pour prévenir l'endettement des ménages, la Wallonie possède aussi 133 écoles de consommateurs subventionnées par la région wallonne. Ces établissements dont les animateurs sont formés par l'OCE, sont des lieux d'information incitant les citoyens à être des consommateurs responsables.

JURIDIQUE

L'hypothèque inversée : un rapport à Bercy

Instaurer un nouveau mode d'accès au crédit grâce à l'hypothèque inversée ou « reverse mortgage ». Pour réaliser ce projet, un rapport a été remis début août au ministre des Finances, Nicolas Sarkozy, et au secrétaire d'Etat au Logement, Marc-Philippe Daubresse. Pratique aux États-Unis et au Royaume-Uni, ce prêt viager hypothécaire peut représenter entre 30 et 50 % du bien. Dans ces pays, ce mécanisme est encore assez restreint : 35 000 prêts par an aux États-Unis et 25 000 au Royaume-Uni. Ainsi, à défaut d'avoir accès à d'autres sources

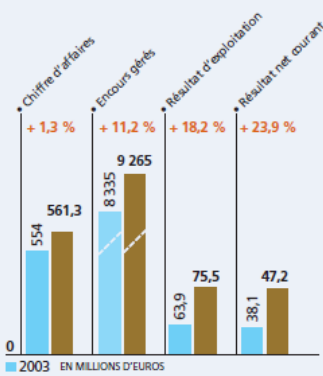
d'épargne pour acquitter ses dépenses courantes et imprévues, une personne âgée peut mettre en gage son bien immobilier contre l'octroi d'un prêt personnel. Tant qu'elle occupera son logement, elle n'aura rien à rembourser. C'est seulement lors du décès, de la vente ou du déménagement que le capital est récupéré par l'établissement de crédit. Il semblerait que ce rapport affiche des conclusions plutôt positives à l'instauration d'un tel produit. Des modifications du code civil et du code de la consommation seront nécessaires pour le mettre à jour.

Dans ce contexte, il faudra également choisir entre le modèle américain, à 90 % garanti par l'État, et le britannique, entièrement privé. Bien évidemment, l'hypothèque inversée, véritable produit de niche, est loin de faire l'unanimité auprès des associations de consommateurs. Ceux-ci y voient un produit incitant les personnes fragiles financièrement à tomber dans le piège de l'emprunt, et, au final, à céder leur bien vital. Pour les auteurs du rapport, ce prêt doit rester un outil complémentaire et n'a pas vocation à se substituer au financement des retraites. A suivre...



Tableau de bord

Progression des résultats et de l'activité de LASER



• **LASER COFINOGA confirme son leadership dans le domaine de la relation client.** Le 1^{er} semestre 2004 a, par ses résultats, confirmé le bien fondé du positionnement de LASER dans le domaine de la relation client. La progression de l'activité est satisfaisante dans tous les domaines. Le résultat d'exploitation est en progression de 18,2 % et le résultat net de 23,9 %.

> La suite des résultats semestriels est à lire en page 4, rubrique « En bref ».

Elargir l'accès au crédit en France

« Soutenir la consommation et l'investissement des ménages, c'est aussi mettre en place une politique de développement du crédit. Il nous faut agir d'abord pour ouvrir l'accès au crédit aux 40 % de nos concitoyens qui en sont largement exclus », a déclaré le président de la République à l'occasion de ses vœux aux forces vives de la Nation. Un constat que LASER COFINOGA a mis en évidence dans sa lettre LASERSCOPIE n°3 en soulignant la pertinence économique et sociale d'un élargissement de l'accès au crédit.

Zoom sur la croissance

• **L'année 2005 débute sans élan.** La demande intérieure, et, notamment la consommation des ménages, moteur traditionnel de l'économie française depuis des années, a reculé au troisième trimestre. Elle contribue négativement de 0,2 point à la croissance au cours de ces trois mois. Le pouvoir d'achat reste bloqué : masse salariale serrée, taux de prélèvements obligatoires en hausse, inflation opiniâtre. Les prix très élevés de l'immobilier contraignent en outre les ménages à augmenter leur épargne pour devenir propriétaires. Certes, la consommation de produits manufacturés a relevé la tête en octobre, mais les chiffres pour le commerce de détail ne sont pas bons. (Sources : Xerfi, AFP)

LOI BORLOO

« Le rétablissement personnel a besoin de moyens »

La nouvelle législation sur le rétablissement personnel peut-elle faciliter le traitement du surendettement en France ? Sept mois après sa mise en place dans les commissions et les tribunaux, le juge Philippe Florès, membre du Comité de suivi de la loi, et Chantal Henry de LASER COFINOGA font le point sur l'application des mesures.

Quels retours avez-vous de l'entrée en application de la loi sur le rétablissement personnel ?

Philippe Florès - C'est difficile à dire pour l'instant car il faut rassembler les statistiques des différents tribunaux pour avoir une vue d'ensemble. Pour l'instant, on évalue entre 20 % et 30 % le nombre de dossiers de commissions de surendettement qui basculent vers des demandes de redressement personnel.

Chantal Henry - Chez LASER COFINOGA, nous avons été impliqués dans près de trois cents jugements pour l'instant. Ça paraît peu, compte tenu des orientations vers cette procédure qui représentent environ 15 % des dossiers de surendettement, mais il faut savoir que beaucoup de dossiers sont encore en instance...

Craignez-vous un engorgement des juridictions ?

P.F. - C'est l'un des risques. Les rédacteurs de la loi estiment entre 30 000 et 50 000 le nombre de dossiers qui devraient être évalués chaque année par la Chancellerie. 50 000, cela représente 10 % des dossiers traités par les tribunaux d'instance. Si l'on prend en compte la charge de travail - sachant que la moindre procédure de redressement personnel dure de 4 à 6 mois - on aboutit à une hausse de la charge de travail des greffes de 10 à 20 %. Sans qu'aucun moyen supplémentaire ne soit prévu. Le risque d'engorgement est réel.

C.H. - Il serait d'autant plus dommageable qu'en matière de surendettement les délais qui se creusent augmentent le

risque de rupture de paiement. Or, les ruptures trop longues rendent les reprises de remboursement difficiles.

Pourtant la loi prévoit de renforcer les commissions de surendettement...

C.H. - Ce n'est pas là que les moyens nous paraissent les plus nécessaires. Les commissions fonctionnent bien comme elles sont. Pourquoi leur adjoindre de nouveaux membres ? D'autant que les missions de ces experts ne sont pas clairement définies et que la plupart des commissions ne les ont toujours pas nommés. **P.F.** - L'arrivée de juristes et de spécialistes en économie familiale peut représenter un vrai plus dans le traitement technique des dossiers. Mais, ils sont durs à trouver. Ce sont des spécialistes très demandés et la plupart des bénévoles sont déjà pris ailleurs ! Les commissions font ce qu'elles peuvent pour les attirer. A Poitiers, un professeur de droit honoraire a été intégré.

La décision de rétablissement personnel, elle-même, vous apparaît-elle bien évaluée par les juges ?

C.H. - C'est certainement le point clé. Quand on regarde de près les dossiers qui leur sont envoyés, on y trouve à la fois des situations claires

et d'autres où les difficultés humaines sont grandes, mais où les problèmes financiers ne semblent pas insurmontables - du fait notamment de la présence d'un salaire régulier. Malheureusement, ce ne sont pas toujours ces dossiers - qui jusqu'alors étaient traités par une procédure classique par la commission - qui sont écartés par les juges. Tout le problème est là. Les critères de jugement varient d'un tribunal à l'autre. Certains juges s'appuient autant sur les réalités financières que sur des situations personnelles qui peuvent fausser les décisions. Nous insistons pour que le caractère « irrémédiablement compromis » soit évalué en tenant compte des possibilités d'évolution de la situation de la personne (retour à l'emploi, départ d'enfant...). Cette

D'après le ministère délégué à la Ville et à la Rénovation urbaine, le profil des personnes surendettées a évolué au cours de ces dernières années : environ 7 personnes sur 10 relèvent aujourd'hui d'un accident de la vie (chômage, divorce, accidents, maladie...).

Juge Florès : Vice-président du Tribunal d'Instance (TI) de Saintes. Membre du Comité national de suivi de la loi sur le rétablissement personnel. Intervenant à l'École Nationale de la Magistrature.

Chantal Henry : Direction du recouvrement LASER COFINOGA. Responsable du service Surendettement.



d'aboutir à des effacements injustifiés de dettes.

P.F. - Au risque de me répéter, je souligne encore le manque de moyens. Le mandataire est payé 200 euros pour effectuer un bilan. Bien sûr, je souhaite qu'il se déplace au domicile, qu'il vérifie systématiquement. Mais ces faibles rémunérations n'incitent pas toujours à multiplier les

« Les critères de jugement varient d'un tribunal à l'autre »

efforts. Et les associations tutélaires, les liquidateurs judiciaires ou les huissiers qui effectuent l'essentiel des constats ne sont pas faciles à trouver. Je souhaitais que les juges disposent de moyens d'investigation complémentaires, pour consulter les comptes bancaires ou les fichiers d'immatriculation. Ça préviendrait quelques fraudes. Mais la loi ne l'a pas prévu.

Le Comité de suivi instauré par le gouvernement pourra-t-il corriger ces manques ?

P.F. - Je l'espère car la loi a été votée et appliquée très rapidement. Elle peut être d'une grande utilité si elle est accompagnée de véritables moyens. C'est le rôle de notre comité de définir ces besoins et d'envisager les solutions, aussi bien pour la meilleure circulation informatique des données que pour le suivi des personnes qui bénéficient du rétablissement personnel, afin qu'elles ne replotent pas. Nous consultons beaucoup et nous nous posons sans cesse de nouvelles questions.

C.H. - La concertation est essentielle pour faire aboutir la loi. Je regrette que les établissements financiers ne fassent pas partie du comité, dans la mesure où nous sommes des acteurs de terrain et où nous éprouvons quotidiennement les difficultés de sa mise en pratique. Notre voix pourrait être plus présente dans cet effort de concertation et apporter un regard global sur l'application de la loi par les différentes parties : nous sommes en relation avec les banques de France et les juges au niveau national.

LASER COFINOGA

En bref

CROISSANCE DE L'ACTIVITÉ

En France, les six premiers mois ont été marqués par la forte croissance de l'activité des filiales bancaires et du Prêt personnel Classique, notamment le regroupement de créances. S'ajoute le lancement de nouveaux produits comme la carte bancaire Galeries Lafayette, soutenu par la poursuite du déploiement de la carte bancaire Zenitude.

ACCORDS

Outre la concrétisation de l'accord de LASER COFINOGA avec le groupe Quelle France et son lancement opérationnel réussi en juillet 2004, LASER a acquis, le 1^{er} octobre 2004, les encours de crédit de Capital One en France qui représentent environ 150 M EUR et un portefeuille de plus de 50 000 clients.

EN EUROPE

L'activité témoigne d'une croissance très satisfaisante, renforcée par la rentabilité des filiales internationales du groupe, en particulier en Europe du Sud. De nombreux succès commerciaux : la conquête de nouveaux partenaires comme Alders en Grande-Bretagne, Sportzone et Radio Popular (groupe Sonae) au Portugal.

LA RELATION CLIENT

L'activité a enregistré une croissance significative grâce au lancement réussi de la carte de Flodéité Monoprix et de la carte Beauté Lingerie des Galeries Lafayette ainsi qu'au développement de celle de Séphora. A noter également l'extension de grands accords dans le domaine des centres d'appels, notamment Orange, Aventis et Gaz de France.

Question-Réponse

TAUX D'ENDETTEMENT

• Mythe ou réalité ? Peut-on considérer le taux de 33 % baptisé taux d'effort, comme le seuil au-delà duquel un foyer est surendetté ? Non, ce ratio d'endettement maximum, usuellement avancé, ne correspond à aucune disposition légale. Et ne s'inscrit en aucun cas dans le droit français. Ce mythe a la vie dure et malgré l'imprécision du critère retenu, il génère de la part des médias des chiffres très

démésurés sur le nombre de ménages réellement surendettés. Il illustre ainsi la méconnaissance générale du système de distribution du crédit et entretient l'idée reçue de l'irresponsabilité des prêteurs. Ou en est-il vraiment ? La simple notion de seuil apparaît contestable et arbitraire au regard de la disparité des comportements d'une famille à l'autre, de leur rapport « à l'argent », de leur niveau relatif de ressources...

C'est bien là toutes les limites d'un tel concept. Car il est incontestable qu'un foyer disposant de revenus plus élevés est capable de consentir un taux d'effort supérieur. De la même façon, ce taux d'effort, qui ne tient pas compte des loyers et des impôts, alors qu'il prend en compte l'échéance de prêt immobilier, ne présente pas d'homogénéité d'un ménage à l'autre et se révèle de ce fait peu pertinent.

Une rubrique interactive !

AVEC LA RUBRIQUE QUESTION-RÉPONSE, NOUS AVONS CHOISI D'INSTALLER UNE VRAIE INTERACTIVITÉ. ALORS, FAITES NOUS CONNAÎTRE VOS QUESTIONS PAR MAIL À L'ADRESSE SUIVANTE : A.M.PAOLONI@COFINOGA.FR ET NOUS VOUS Y RÉPONDREONS.