

Le Bulletin

L'ILLEC

Du marketing comme science

■ DU MARKETING COMME SCIENCE

L'AVANTAGE DE LA SCIENCE
Éditorial page 2

SYNCRÉTISME
Entretien avec Nicolas Péchenart
page 1

RIGUEUR ET INTUITION
Entretien avec Delphine Manceau
page 4

SCIENCE ÉVOLUTIVE
Entretien avec Franck Cochoy
page 5

SCIENCE INCERTAINE
*Entretien avec Sylvie Gillibert
et Olivier Creusy*
page 7

SCIENCE DE BON SENS
Entretien avec Frank Tapiro
page 8

SCIENCE MOLLE
Entretien avec Fanny Vielajus
page 9

SCIENCE EXPÉRIMENTALISTE
Entretien avec Martin Riley
page 11

■ Synchrétisme

Ni science ni art, le marketing relève d'un pragmatisme mâtiné de quelques lois, dont celle de l'erreur.

Entretien avec Nicolas Péchenart, professeur de stratégie publicitaire à Sup de pub Paris

■ *Le marketing entre-t-il dans la catégorie des sciences, et si oui des « dures » ou des « molles » ?*

Nicolas Pechenart : La science est recherche de solutions, mise en place de méthodes qui permettent d'aboutir à des raisonnements les plus exacts possible. Il y a des points communs entre le marketing et la science, des raisonnements qui s'apparentent à des raisonnements scientifiques ou qui doivent être conduits avec la même rigueur. La question « le marketing est-il un art ? » pourrait être posée. Parmi de nombreuses définitions, celle-ci résume bien le marketing : il est un ensemble de techniques d'étude, d'actions qui permettent à une entreprise d'optimiser ses ventes en agissant sur le marché. Il y a une part d'intuition qui laisse à penser que le marketing peut être un art autant qu'une science.

■ *Quels critères permettent de parler de science et qualifieraient le marketing en tant que tel ? Le caractère explicatif ? Prédictif ? La réfutabilité ?*

N. P. : J'ai une vision intuitive du marketing. Deux visions sont souvent opposées. La première est celle du marketing proctérien (Procter & Gamble), qui met en place des procédés, des schémas très encadrés. On peut parler de protocoles, comme en science, qui permettent une prise de risque minimale pour des résultats optimaux. La deuxième vision est celle du marketing loréalien (L'Oréal), qui laisse une grande place à l'intuition, se nourrit de chiffres mais n'oublie pas la dimension qualitative. Le risque pris est plus grand, mais il s'avère souvent payant si, en retour, l'offre est bien orientée. Parler de science, c'est évoquer l'aspect non discutable d'un certain nombre de principes. À cet égard, on pourrait dire que le marketing est une science. Comme l'économie, il serait classé comme une science humaine. Mais le marketing n'est ni une science ni un art, il se nourrit de ces deux domaines.

■ *Quel est l'objet du marketing ?*

N. P. : Son objet est de trouver des solutions pour une entreprise, afin de lui permettre
(suite page 3)

L'avantage de la science

« **L**aissez dire les sots ; le savoir a son prix », conclut le fabuliste¹, après s'être employé à jurer « l'avantage de la science ». De prix, *a fortiori*, la science dont la vocation est de conférer du prix aux choses ne devrait pas manquer. Du moins tant que protégé de la guerre, qui « *venge bien mieux qu'une satire* », son champ d'activité demeure cette « *république [qui] a bien affaire / de gens qui ne dépensent rien* ».

En des temps de crise où menace de se contracter le nombre de ceux qui dépensent, la mercatique ne manque pas de chantiers où éprouver ses hypothèses et ses concepts. Mais sont-ils d'une science ou d'un art, et de nature à étayer des certitudes par gros temps ? L'expertise académique tenant lieu aujourd'hui de consolation des âmes, quels sont ici sa méthode, son objet, ses contours ? Le marketing est-il une science ?

Question « *aussi vieille que le marketing académique* », s'amuse Franck Cochoy, et visant à une réponse de nature à « *rassurer les inquiets* » plus qu'à les éclairer, lui fait écho Fanny Vielajus. Leur inquiétude tiendrait, en dépit des « *attributs institutionnels* » accumulés par le marketing, à son caractère d'enfant trouvé et d'éternel chargé de cours, selon les canons académiques. Car qu'il soit né au tournant des XIX^e et XX^e siècles pour les uns, ou dans les années 50 pour les autres, la date importe peu devant l'unanimité de nos interlocuteurs à en nommer le berceau : l'entreprise, et non l'amphithéâtre. Au point qu'il n'y a pas « *un mais des marketings selon la maturité de l'entreprise* », observe Martin Riley.

Ses méthodes, à lire nos auteurs, empruntent à presque toutes les sciences, usant avec plus ou moins de bonheur de techniques quantitatives ou qualitatives, selon un va-et-vient dont Delphine Manceau évoque ainsi l'enjeu : « *un dilemme [entre] étudier de manière chiffrée une représentation simplifiée, et aboutir à des résultats faciles à appliquer mais partiellement faux, [et] étudier la réalité telle qu'elle est, et aboutir à des conclusions délicates à décliner en décisions* ». De décision, il est ici nécessairement question, car si science il y a, c'est science de l'action. Son objet, aussi variable qu'en soit la définition, l'atteste assez : la « *mise en marché de la production* » et la « *mise en lien d'une marque avec ses consommateurs* », selon Fanny Vielajus, ou l'art de « *trouver des solutions [pour] optimiser l'offre* », selon Nicolas Péchenart. Ou mieux encore, un objet non donné a priori mais accueillant à « *l'imagination* », observe Franck Cochoy. Voilà le meilleur gage de sérieux scientifique, pour un esprit bachelardien : l'objet, comme la méthode, est construit.

La tentation existe pourtant de trouver au marketing un objet naturel : la marque. D'autant qu'il est de la tâche du marketeur, note Franck Tapiro, de « *considérer une marque comme un être vivant* ». « *Disséquer une grenouille, c'est en séparer les organes*, lui font écho Sylvie Gillibert et Olivier Creusy. *Les outils d'analyse du marketing participent de la même démarche, puisqu'ils permettent de comprendre une marque.* » Reste que ce curieux batracien, au lieu d'un être de nature, est largement le produit de la science qui l'observe. Créature née de l'imagination de savants animés ou non de passions démiurgiques, là pourrait être la source de l'« *inquiétude* » et du sentiment d'un « *déficit de légitimité* » dont parle Franck Cochoy. « *L'amour des marques* », en quoi Franck Tapiro voit la meilleure définition du marketing, ragailleardira le marketeur plus que l'objet unique de ses efforts : « *le client, actuel et potentiel* », ainsi que le nomme Martin Riley.

Mais puisque l'amour même a ses lois, que penser de celles qui règlent le mercatique domaine ? Nicolas Péchenart en évoque la rigueur : « *De nombreuses lois existent (...). Si vous les transgressez, c'est à vos risques et périls.* » Fanny Vielajus en allège le joug : « *On ne peut pas parler de lois mais de bonnes pratiques.* » Martin Riley en nomme la principale : « *créer la différence* ».

Art plus que science alors ? Nos auteurs tendent tous à répondre : ni l'un ni l'autre, mais un peu des deux. « *Le marketing doit allier rigueur dans la démarche et intuition dans la décision* », affirme Delphine Manceau, qui invite les managers à se penser en artisans, s'ils veulent comprendre un « *comportement du consommateur [qui] relève d'une démarche scientifique* ». Ingénierie ou intuition, entre administration des choses et compréhension des hommes, la discipline ne se pose plus la question de son pedigree académique.

L'intuition est en effet un des maîtres mots dans les pages qui suivent. Elle semble la ressource la plus à même d'incliner le marketing à suivre la recommandation de Franck Cochoy de se rendre « *aussi souple que les sciences dures* », s'il ambitionne, selon le mot de Fanny Vielajus, d'au moins « *relever des sciences molles* » autrement qu'« *à la rigueur* ». Les outils qu'il emprunte avec succès à la statistique, aux mathématiques ou à la psychologie cognitive se verront allégés d'un devoir de scientificité qu'ils ne peuvent par eux mêmes plus fournir que ne le peuvent les « *détournements de concepts* ».

Encore qu'en ce dernier exercice, Sylvie Gillibert et Olivier Creusy voient des commodités de langage qui demandent surtout à être considérées avec « *humour* », Martin Riley une vraie « *valeur explicative* » touchant « *l'identité et l'architecture* » des marques, et Franck Tapiro matière à... déposer une marque, comme pour préserver l'emprunt parascientifique d'un emprunt au carré. En quoi la discipline, s'éloignant peut-être du simple bon sens dans lequel cet auteur voit « *la seule école de pensée valable* », manifeste une rigueur intimidante. Ou c'est qu'à la différence des deux bourgeois de la fable, l'un « *pauvre, mais habile* », l'autre « *riche, mais ignorant* », notre savant mercaticien manquerait aux règles de son art en faisant vœu de pauvreté.

François Ebrard

1. *La Fontaine (Fables, VIII, 19).*

d'optimiser son offre, de penser son marché et la rencontre entre l'offre et la demande. Le marché, mondial ou local, a deux acteurs, un demandeur qui achète pour répondre à des besoins, confronté à une offre multiple, et un offreur qui doit penser son univers pour adapter son offre à la demande, en agissant soit sur la demande, soit sur l'offre, soit encore sur son environnement, en se nourrissant de celui-ci.

Dans quel univers de savoir – université, agence, entreprise – est né le marketing ?

N. P. : Il est né dans l'entreprise, au moment de la naissance de l'économie de marché. Dès le début des révolutions industrielles, les produits furent pensés pour répondre à des besoins. On faisait alors du marketing sans le savoir. À la fin du XIX^e siècle, la concurrence était forte, aussi les entrepreneurs étaient-ils conduits à réfléchir à la façon de situer leurs marques pour se différencier. Cet enjeu s'est accentué dans des contextes économiques de structuration des marchés nationaux, comme après la guerre de Sécession aux Etats-Unis. C'est le moment où les premiers annonceurs en publicité, comme Quaker Oats, sont apparus. Les premières agences sont nées, comme J. Walter Thomson en 1877, pour répondre à des besoins en agissant sur le marché, par un conditionnement adapté et une réclame pertinente.

Existe-t-il en marketing des écoles de pensée, voire des gourous ?

N. P. : Il y a de grands penseurs, comme Philip Kotler aux Etats-Unis ou Bernard Dubois, Jacques Landrevie et Jean-Noël Kapferer en France, qui ont formé des générations d'étudiants. Pour ma part, j'apprends à mes étudiants à comprendre les enjeux marketing, pour trouver des solutions de communication sur le plan tant de la stratégie créative que d'un dispositif opérationnel. Ma démarche est fondée sur la pédagogie inductive. De l'exercice se dégage la règle. L'étudiant cherche des éléments pour construire et comprendre le cours. C'est une méthode à l'américaine. Pour l'approche théorique, je suggère aux étudiants la lecture de *Marketing Management* de Philip Kotler et Bernard Dubois, du *Mercator* de Jacques Landrevie, ou encore de Jean-Noël Kapferer et de ses *Marques, capital de l'entreprise*, car la gestion de la marque est un domaine d'action commun au marketeur et au publicitaire. Dans l'enseignement, des études de cas sont très utilisées : des cas fictifs, où l'on doit par exemple sauver l'image d'une entreprise à l'issue d'une crise, ou réels, comme le lancement d'un ordinateur pour les seniors. Nous étudions l'univers de l'entreprise, son ancienneté, sa légitimité, sa concurrence, ses cibles, ses offres, tout ce qui se rattache à la marque et à son univers. La réflexion va plus loin que les « 4 p » (produit, prix, place, promotion). Le respect de ces procédés rappelle la rigueur scientifique. Au reste, on utilise des notions scientifiques comme « diagnostic », terme médical. Un bon enseignant se nourrit de toutes les théories à sa disposition, car une approche globale de cette science ne doit se couper d'aucun apport.

L'évolution du marketing comme champ de connaissance se fait-elle par ruptures ou par sédimentation et accumulation ?

N. P. : Nous fonctionnons plutôt par ruptures, car le marketing consiste à casser des idées reçues afin de se poser le maximum de questions. Si on se repose sur des acquis, on a toutes les chances de s'endormir, or le concurrent ne dort pas ! En marketing, l'idée de rupture est primordiale et doit se retrouver dans l'enseignement.

Les instruments de la science pour mesurer, prévoir, anticiper, sont-ils pertinents dans le marketing ?

N. P. : Ils sont très utilisés pour les approches quantitatives. Le rôle du marketing est aussi d'encadrer les risques, car il n'y a pas de stratégie sans prise de risque. Toute mise en avant d'un produit est une prise de risque. Le rôle du marketing est de la réduire le plus possible. Au nombre des outils utilisés, les statistiques permettent de trouver des résultats par les chiffres : derrière un coefficient saisonnier, il est possible de découvrir une niche de marché. Les mathématiques sont beaucoup utilisées, autant la géométrie que l'algèbre, car toutes les études utilisent des représentations graphiques. Le marketing se nourrit de tous les univers des sciences humaines, la psychologie, la sociologie, l'histoire, afin de comprendre l'environnement d'une marque.

Peut-on parler de lois dans le marketing, et si oui, desquelles ? Sont-elles pérennes ?

N. P. : De nombreuses lois existent, comme celles énumérées dans *les Vingt-Deux Lois du marketing* d'Al Ries et Jack Trout. Si vous les transgressez, c'est à vos risques et périls. On peut mentionner aussi la loi du premier arrivant : créer une niche de marché, c'est créer une opportunité telle que lorsque les concurrents surviennent leurs efforts servent le premier venu. Le contexte économique et l'activité sont soumis à des règles, de la conception à la commercialisation.

Une science dispose de modèles, de grilles d'analyse... En existe-t-il dans l'analyse du comportement du consommateur ?

N. P. : Le ciblage des consommateurs fait appel à deux familles de techniques : la segmentation et la typologie, des approches opposées, avec chacune sa rigueur propre, et créatrices de profils différents. Ces grilles d'analyse permettent de savoir à qui s'adressent les entreprises, qui choisissent les modèles qui leur conviennent selon leur culture et selon les enjeux.

Peut-on mesurer scientifiquement l'efficacité publicitaire ?

N. P. : Il y a pour cela des pré-tests, consistant à mesurer la mémorisation d'une affiche en la projetant à un groupe témoin. D'autres techniques existent, comme le tirage équifractionné, qui fonctionne avec des coupons, mais cette technique est obsolète. Ces techniques quantitatives et qualitatives permettent d'optimiser ou de minimiser la prise de risque. *A posteriori*, des tests sont effectués pour connaître l'impact d'une campagne, comprendre la mémorisation du message, son attribution, son agrément, l'intention d'achat associée. Internet permet un retour direct (clics des internautes), de moduler le budget médias et d'aboutir à un ciblage optimal.

Quelles sont les limites du marketing ?

N. P. : Si l'on estime qu'il est une science, il est tout sauf une science exacte ! Les facteurs environnementaux ont leur place et il revient au marketeur de les envisager, avec la probabilité de se tromper souvent.

Propos recueillis par Carole Van Steelant

Rigueur et intuition

Contrairement aux sciences physiques ou chimiques, il n'existe pas de modèle explicatif global en marketing. Pour autant, les instruments de la science sont utiles pour définir son objet et son utilité.

*Entretien avec Delphine Manceau, professeur de marketing à l'ESCP Europe**

Une discipline comme le marketing peut-elle s'en tenir à l'étymologie (science égale « savoir ») pour être considérée comme une science ? Ou tend-elle à être une science empirique ?

Delphine Manceau : On dit souvent que le marketing est à la fois une science et un art. Une science parce qu'il s'appuie sur des analyses rigoureuses réalisées à partir de données telles que les études de marché et les données de panel, les tests et les marchés tests, les modèles d'optimisation en matière de plans médias ou de niveau d'investissement promotionnel. Le marketing s'appuie également sur des connaissances empiriques qualitatives, des études sociologiques, ethnographiques, sémiotiques... Ces données doivent être collectées selon une démarche scientifique. Au plan académique, certains spécialistes développent des modèles mathématiques très élaborés.

Toutefois, il s'agit d'une science humaine et sociale qui travaille sur l'humain (clients et consommateurs). Selon les cas, elle adopte une démarche compréhensive visant à produire du sens, à comprendre, ou une démarche explicative visant à produire des lois. Mais ces lois ont rarement un caractère systématique comme en sciences physiques ou en chimie.

Parallèlement, les décisions de marketing s'appuient –doivent s'appuyer – sur l'intuition. Les études de marché et les modèles formalisés sont des outils de décision, mais ils suggèrent rarement une solution unique. Une décision inattendue ou non conformiste peut s'avérer excellente. Là compte le talent du manager d'identifier les choix opportuns en fonction des informations dont il dispose. Le marketing doit allier rigueur dans la démarche et intuition dans la décision. Il exige de planifier, mais aussi de s'adapter en temps réel aux évolutions. C'est dans ce sens qu'Henri Mintzberg a construit son analogie entre les managers et les artisans : à l'instar du potier, le manager réfléchit et prend ses décisions au fur et à mesure qu'il développe et met en œuvre son projet. Le marketing relève autant de l'artisanat et de l'art de la décision que de la science.

Les instruments de la science pour mesurer, prévoir, anticiper, sont-ils pertinents dans le marketing ?

D. M. : Les méthodes de mesure scientifique sont adaptées au marketing. Elles permettent d'anticiper des comportements et d'établir des prévisions. C'est le type de démarche qu'on utilise lorsqu'on établit des prévisions de vente pour les nouveaux produits à partir de marchés tests simulés. La démarche est fondée sur l'élaboration d'un modèle de prévision des ventes à partir de lancements passés, en évaluant la sensibilité du marché à certains facteurs (investissements publicitaires, niveau de prix, déploiement internet) ; sur un calibrage des paramètres pour le produit concerné grâce au marché test ; puis sur la réalisation de

prévisions en fonction des paramètres estimés. Des statisticiens et des économétriciens sont mobilisés pour élaborer ce type de modèle.

Dans d'autres domaines, le marketing fait appel aux méthodes expérimentales utilisées en psychologie cognitive. On agit sur deux variables et on regarde comment évolue la réponse des consommateurs aux *stimuli*, en veillant à ne pas faire varier d'autres variables. Il s'agit d'isoler la cause des évolutions de comportement ou de perception observées, et de connaître la courbe de réponse à la variable explicative ou aux interactions entre variables explicatives. Des chercheurs ont ainsi observé la réaction des consommateurs à des publicités mettant en scène des tabous sexuels ou mortifères, en analysant si l'attitude face à la marque et l'intention d'achat variaient selon l'importance du tabou présenté, selon la congruence entre le produit et le tabou, et selon la présence d'un slogan humoristique. D'autres méthodes plus qualitatives, comme l'observation, empruntent à celles des ethnographes ou des sociologues, avec carnet d'observation et prise de photos. On réalise des « netnographies » pour étudier ce que les internautes disent des marques et des produits. Et il y a des entretiens non directifs ou semi-directifs chers aux psychologues.

Une science dispose de modèles, de grilles d'analyse... En existe-t-il dans l'analyse du comportement du consommateur ?

D. M. : Le comportement du consommateur relève d'une démarche scientifique dans le sens où l'on identifie les facteurs l'influencent. On peut soit se fonder sur l'observation et analyser les phénomènes selon une démarche compréhensive, soit adopter une démarche hypothético-déductive d'élaboration d'un modèle conceptuel, ensuite testé empiriquement. Comme chaque fois que l'on s'intéresse aux perceptions et aux comportements, la difficulté réside dans la diversité des facteurs qui entrent en ligne de compte : les facteurs personnels (socio-démographiques, caractère, facteurs culturels, centres d'intérêt, passé de consommation) et les facteurs sociaux (environnement familial, amical...), jusqu'aux aspects situationnels et aux *stimuli* marketing. On ne peut prétendre à un modèle explicatif global, mais on peut analyser l'influence de certains facteurs, et surtout leurs interactions.

Et dans les techniques de vente ?

D. M. : De nombreux modèles mathématiques analysent la taille optimale de la force de vente ou les modes de rémunération les plus efficaces. Mais pour prendre des décisions relatives au système de rémunération, il faut combiner les enseignements de ces modèles avec la connaissance de la force de vente concernée, les expériences passées et l'intuition. Sur les méthodes de vente elles-mêmes, il semble plus pertinent d'analyser les facteurs qui influencent les techniques de négociation que d'appliquer des modèles mathématiques.

Peut-on mesurer scientifiquement l'efficacité publicitaire ?

D. M. : Oui, il existe des modèles très élaborés pour analyser l'élasticité des ventes aux investissements publicitaires, et pour optimiser ces investissements et la répartition entre les médias.

Peut-on modéliser des échecs, des réussites, dans l'univers des marques, des produits ?

D. M. : Sur ces sujets, des modèles mathématiques sont peu porteurs d'enseignements. Chaque cas est spécifique et les éléments liés à l'identité de la marque, à ses atouts stratégiques, aux caractéristiques du produit, relèvent d'analyses plus qualitatives que quantitatives. On apprend beaucoup en analysant les facteurs-clés de succès et d'échec, et en procédant par études de cas.

L'approche quantitativiste est-elle la plus rigoureuse ?

D. M. : Non. On a trop tendance à assimiler rigueur et chiffres. Les analyses qualitatives ne sont pas moins scientifiques si la démarche est rigoureuse. Les analyses chiffrées sont souvent fondées sur des hypothèses simplificatrices, qu'il convient de discuter en amont, car elles déterminent la pertinence de l'analyse et sa validité externe. De même, il convient de revenir aux méthodes de collecte des données et de questionner leur fiabilité et leur validité interne. Une enquête par questionnaire auprès d'un large échantillon peut donner l'illusion d'une vérité parce qu'elle présente des analyses chiffrées avec intervalle de confiance, même si elle repose sur des données déclaratives imprécises voire erronées, fondées sur une mémoire approximative des consommateurs. Les approches qualitatives sont souvent plus révélatrices des perceptions et des situations dans leur complexité, même si la complexité est difficile à décliner dans la décision opérationnelle.

On se trouve souvent face à un dilemme : étudier de manière chiffrée une représentation simplifiée donc erronée, et aboutir à des résultats faciles à appliquer mais partiellement faux, ou étudier la réalité telle qu'elle est, et aboutir à des conclusions complexes et délicates à décliner en décisions. C'est pourquoi il est essentiel de combiner les méthodes, compréhensives et explicatives, en les appliquant toutes avec rigueur. Il est essentiel

que les entreprises recrutent des personnes formées à la démarche scientifique, pour s'assurer de cette rigueur.

A quelles autres sciences humaines le marketing emprunte-t-il le plus ?

D. M. : L'économie est une source majeure dès qu'on travaille sur les prix, sur l'impact de la publicité ou des promotions sur les ventes, sur la diffusion des nouveaux produits et l'optimisation des moments de lancement. Selon les cas, les modèles sont théoriques (à l'instar des modèles micro-économiques fondés sur l'optimisation), ou ils sont testés empiriquement avec des données existantes (panels, bases de données) ou *ad hoc* (expérimentations, enquêtes). En matière de comportement du consommateur, on utilise beaucoup la psychologie, la sociologie, de plus en plus l'ethnographie, et de manière émergente les neurosciences. La psychanalyse n'est pas aussi mobilisée, ce qui ouvre la voie à des développements futurs. Dans le domaine de la marque et de la publicité, la sémiotique a une influence croissante.

Existe-t-il des écoles de pensée concurrentes, comme dans l'univers des sciences ?

D. M. : Il existe des écoles positivistes et constructivistes, des démarches hypothético-déductives et des approches fondées sur l'empirisme. Les formations à la recherche en marketing intègrent en général des cours d'épistémologie, pour permettre aux futurs chercheurs de se situer parmi ces écoles. Mais on ne ressent pas d'antagonisme insurmontable : chacun a conscience, je crois, de la complémentarité entre les approches et de leur utilité pour aider les entreprises à appréhender les marchés.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

* Auteur de Marketing Management, avec P. Kotler, K. Keller et B. Dubois, Pearson Education.

Science évolutive

L'enjeu pour le marketing est d'établir une adéquation entre ses pratiques de recherche et le monde qu'il veut décrire et comprendre.

Entretien avec Franck Cochoy, professeur de sociologie à l'université Toulouse-II

La question de la scientificité du marketing est-elle récurrente ?

Franck Cochoy : C'est une question aussi vieille que le marketing académique, puisque la conquête du statut de science est ce qui fonde l'existence d'une discipline. Il y a toutefois une particularité du marketing, qui consiste à n'avoir jamais cessé de poser cette question, alors que cette discipline possède pourtant et depuis toujours, comme les autres secteurs de la vie académique, les attributs institutionnels, méthodologiques et techniques qui devraient lui permettre de considérer que la réponse est évidemment positive et qu'il n'y a pas de temps à perdre avec de telles interrogations.

Les questions que vous me posez sont le signe de la récurrence de cette inquiétude du marketing. Pourquoi cette inquiétude ? Parce que les sciences de gestion ressentent, pour des raisons sans doute

infondées, un petit déficit de légitimité vis-à-vis de disciplines moins directement appliquées, ou des sciences appliquées dans des secteurs que les marketeurs perçoivent comme moins discutés que le leur.

Une discipline comme le marketing peut-elle s'en tenir à l'étymologie (science égale « savoir ») pour être considérée comme une science, ou tend-elle à être une science empirique ?

F. C. : En tant que chercheur de terrain j'ai du mal à concevoir ce que pourrait être une science qui ne soit pas empirique !

Quels critères permettent de parler de science et qualifiaient le marketing en tant que science ? Le caractère explicatif ? Prédictif ? La réfutabilité ? L'absence de contradiction interne ? La précision ? La fécondité, etc. ? Faut-il s'en tenir aux critères de l'empirisme logique ?

F. C. : Tout cela et rien de cela à la fois. La science est une affaire de pratique et d'engagement, avant d'être une affaire de critères. Chaque scientifique, quelle que soit sa discipline, applique les règles et les façons de faire propres à son domaine, et il n'a pas forcément à se préoccuper de ce que doit être la « bonne science » : s'il la pratique, c'est déjà très bien.

Bien sûr, avec l'âge et le recul, l'engagement de débats épistémologiques est toujours possible, mais ils résultent autant de questions de pouvoir que de science. En témoigne le vif débat qui eut lieu à la fin des années 1980, en marketing, autour de l'introduction des méthodes qualitatives. Ce genre de débat n'a pas à être tranché en soi, mais il représente un enjeu crucial pour les personnes qu'il permet, ou non, de faire avancer.

Le marketing : science « dure » ou « molle » ? Que recouvre cette opposition ?

F. C. : Comme l'a fait observer Bruno Latour, l'idée de singer les « sciences dures », du côté des sciences sociales ou de gestion, repose souvent sur une méconnaissance totale de ces sciences encore dites exactes. Les sciences dures sont en fait extraordinairement souples. Elles sont capables, lorsque le réel leur résiste, de reconfigurer leurs protocoles de recherche et les questions qu'elles posent aux faits qu'il s'agit d'observer.

Ainsi, disait Bruno Latour, les sciences molles pourraient se durcir paradoxalement, en se montrant aussi souples que les sciences dures, c'est-à-dire non pas en appliquant des protocoles rigides, mais en faisant preuve de l'ouverture et de la flexibilité nécessaires à la saisie d'objets mouvants. À quoi sert d'appliquer une échelle de mesure qui ne fait aucun sens pour les personnes interrogées ? Que faire des questions qui restent sans réponse, ou des personnes qui contestent la pertinence d'un questionnaire et refusent d'y répondre, par exemple pour des considérations morales ou politiques, ou simplement parce qu'ils ne se reconnaissent pas dans les cases où on veut les faire entrer ?

La bonne attitude consiste à prendre en compte ces « exceptions », et à retravailler le protocole d'enquête, jusqu'à ce que l'instrument de mesure fasse droit à l'ensemble des objections qui lui sont adressées.

L'évolution du marketing comme champ de connaissance se fait-elle par ruptures ou par sédimentation ?

F. C. : Evidemment les deux. Le marketing a connu deux fortes ruptures. Une première remonte à la fin des années soixante, lorsque l'adoption des approches hypothético-déductives, des méthodes quantitatives et des sciences du comportement l'a conduit à renier et même à occulter son passé de science descriptive des marchés. La deuxième rupture est l'introduction des approches qualitatives en étude des consommateurs à la fin des années quatre-vingt.

En réalité, les diverses approches coexistent et enrichissent le marketing. Il serait bon que cette discipline regarde avec fierté et conscience son passé, et trouve dans la lecture des magnifiques monographies de l'entre-deux-guerres des voies pour enrichir ses approches et sa compréhension du marché. Au lieu de faire comme si, le plus souvent en toute bonne foi car en méconnaissance de cause, ces monographies n'avaient jamais existé !

Quel est l'objet du marketing comme science, quels sont ses contours ? La mise en marché ? La connaissance des besoins ? A-t-il toujours été le même ?

F. C. : Il n'y a évidemment pas d'objet en soi du marketing. Le marketing, comme toute disciplines, a les objets qu'il se donne. Ce qui est formidable, c'est d'ailleurs la polysémie du terme, qui signifie distribution, médiation, commercialisation, publicité,

consommation, etc., une polysémie qui donne l'occasion à ce domaine de saisir un vaste ensemble de questions. Les limites de la notion sont à rechercher du côté des bailleurs de fonds, mais aussi dans l'imagination des marketeurs, qui est grande mais qui peut s'étendre encore.

Le marketing n'aura jamais assez d'objets. Je suis étonné de voir à quel point les recherches en étude des consommateurs, quoique d'une extraordinaire richesse et d'une rigueur qui m'impressionne, sont presque exclusivement centrées sur les mille aspects de l'intériorité ou de la socialité des consommateurs, alors qu'on néglige la matérialité des marchés, les chariots, les emballages, les meubles, les téléphones multifonctions, tous ces objets de marché que j'essaie pour ma part d'étudier et qui concourent énormément à la définition des comportements de consommation. Il y a d'immenses terres vierges à explorer en marketing, et cela constitue une chance pour ouvrir davantage la discipline aux échanges interdisciplinaires.

L'approche quantitative fondée sur l'analyse et les études de marché, les marchés tests, est-elle la plus rigoureuse ?

F. C. : N'attendez pas de moi que je fasse la police du marketing, pour y tracer la frontière entre bonne et mauvaise science. Les marketeurs s'en chargent très bien eux-mêmes. Je me souviens d'un discours prononcé par Jacob Jacoby en 1975 en tant que président de l'Association for Consumer Research. Il s'interrogeait sur la manie d'employer des techniques de mesure hyperprécises à propos de grands bords éminemment flous, comme les attitudes, avec cette question : « *A quoi bon mesurer des marshmallows avec un pied à coulisse ?* »

L'un des enjeux du marketing est de veiller à la bonne adéquation entre ses pratiques de recherche et le monde dont il parle. De ce point de vue, le décrochage que l'on observe souvent entre les pratiques d'étude en vigueur du côté des entreprises et les conceptions du marketing académique devrait interpeller les marketeurs.

C'est d'ailleurs le cas, comme en témoigne la parution de deux ouvrages importants aux Oxford University Press. L'un, dirigé par Julien Cayla et Detlev Zwick, a pour titre *Inside marketing*, et nous invite à regarder le marketing tel qu'il se fait, dans les entreprises, les bureaux d'études, les pratiques des chercheurs, et à réaliser que la compréhension des marchés passe autant par l'étude des pratiques du marketing que par celle des consommateurs. L'autre, dirigé Luis Araujo, John Finch et Hans Kjellberg, s'intitule *Reconnecting marketing to markets*, et vise à amener le marketing à élargir ses perspectives en étudiant les marchés concrets qu'il a eu tendance à négliger, par exemple au profit de l'étude du consommateur, mais aussi les impacts des conceptions mêmes du marketing sur les pratiques marchandes.

L'élargissement de la perspective est l'un des héritages historiques du marketing, et cet acquis devrait nous rendre confiants quant à la capacité de la discipline à produire des résultats robustes et renouvelés, fondés sur sa grande ouverture intellectuelle et disciplinaire, et sur sa rigueur qui souvent impressionne l'amateur en marketing que je suis.

Propos recueillis par J. W.-A.

Science incertaine

Le marketing peut anticiper sans prédire avec certitude. La complexité des variables et l'imprévisibilité de leur occurrence rendent les lois marketing instables.

Entretien avec Sylvie Gillibert et Olivier Creusy, professeurs à l'Iscom Paris, conseils en stratégie de marque

Si la science est connaissance par la causalité, le marketing est-il une science ?

Sylvie Gillibert et Olivier Creusy : La « connaissance par la cause » suppose deux logiques dans la réflexion et l'estimation du devenir d'un phénomène. Ce schéma de pensée implique que la compréhension des raisons, à l'origine d'un mouvement, éclaire son évolution et son devenir. De façon plus systématique, il induit l'idée que les mêmes causes produiront toujours les mêmes effets.

En marketing comme dans toute réflexion, l'analyse et la compréhension de la cause éclairent les conséquences donc les évolutions possibles d'un phénomène. Analyser ce qui est à l'origine d'un mouvement aide à en évaluer le devenir et à en appréhender l'amplitude.

Ainsi l'analyse de l'utilisation des réseaux sociaux par les jeunes générations aide à en estimer l'importance dans les années à venir, donc à l'intégrer dans les stratégies de marketing.

Si l'on considère que la connaissance de la cause facilite l'anticipation d'un phénomène ou d'une réaction du marché ou des consommateurs, on sous-entend que les mêmes causes produisent les mêmes effets. Or les réactions d'un marché sont soumises à des influences externes non maîtrisables. L'environnement étant changeant, il influence les conséquences des causes et oriente parfois les effets dans des directions inattendues. Par analogie, une réaction entre deux corps chimiques évolue de façon différente en fonction de la température ou du potentiel d'hydrogène de la solution. Ainsi, nul ne peut décrire avec certitude l'utilisation effective des réseaux sociaux par les jeunes dans les années futures. Le marketing peut s'appuyer sur la logique scientifique pour anticiper l'avenir, mais il doit prendre conscience que cette logique rassurante permet d'estimer l'évolution des phénomènes, sans permettre de prédire leur devenir avec certitude. Elle offre cependant une anticipation plausible, et une réduction du risque d'erreur.

Les instruments de la science pour mesurer, prévoir, anticiper, sont-ils pertinents en marketing ?

S. G., O. C. : La science cherche à isoler les phénomènes afin de mieux les observer et les comprendre. Disséquer une grenouille, c'est en séparer les organes. Les outils d'analyse du marketing participent de la même démarche, puisqu'ils permettent de comprendre une marque, un comportement, à partir de l'observation la plus épurée possible.

Les mathématiques construisent une logique de raisonnement (cause-conséquence) à partir d'hypothèses. Changeons les hypothèses (décidons que deux et deux font cinq ou sortons du système décimal), et la logique se déplace, se recalcule, se réinvente. En marketing, la logique ne se décide pas. Elle se

construit d'elle-même, à l'insu de l'homme, et nous sommes impuissants à en décider les règles et les lois. Le mathématicien a un pouvoir sur le devenir des équations que nous sommes loin d'obtenir sur le devenir des phénomènes marketing.

Bien sûr, les statistiques, les neurosciences ou la génétique peuvent aider les marketeurs dans leur réflexion. Bien sûr, les instruments de la science sont pertinents en marketing, dans le sens où ils permettent d'envisager un devenir des phénomènes. Ils décrivent une voie logique et réalisable. Cependant, ce futur anticipé et prévisible n'est pas forcément le futur plausible et possible.

L'enseignement du marketing privilégie-t-il la théorie ou le savoir-faire ?

S. G., O. C. : La spécificité du marketing est d'allier la réflexion, qui peut-être abstraite et conceptuelle, à la nécessité de la faire aboutir dans une forme aussi simple que possible et facilement acceptable par le consommateur. Le talent du marketeur tient à cette plasticité intellectuelle qui trouve sens et plaisir dans la réconciliation de l'abstrait et du concret. L'esprit de finesse et de géométrie dans un seul homme. Un enseignement qui choisirait entre théorie et pratique, là où l'objectif est d'apprendre à ne pas choisir mais à marier les deux dimensions, serait fondamentalement dans l'erreur.

Si le marketing n'est pas une science parfaite, c'est à l'esprit humain de corriger ces imperfections. La théorie donne une structure et un schéma de pensée qui permettent aux professionnels de se comprendre. Sur ce socle collectif se développe une expérience personnelle, nourrie de savoir-faire, qui prouve l'utilité de la théorie en la faisant aboutir dans la réalité des offres qui rencontrent la demande des consommateurs, tout en la questionnant et en l'améliorant. A travers sa pratique, le marketeur réinvente ou adapte la théorie à son propre usage.

L'évolution du marketing comme champ de connaissance se fait-elle par ruptures ou par sédimentation et accumulation ?

S. G., O. C. : Si l'on considère qu'à un instant t l'état du marketing est un équilibre fragile, entre ce qui est su, partagé, et ce qui pourrait l'être, son enseignement est lui aussi un équilibre fragile. Sur le contenu sédimenté, il convient d'appliquer une vision critique, qui permet des évolutions lentes. Le concept du *marketing mix* a ainsi connu une évolution lente de « 4 p » (prix, produit, place, promotion) vers « 5 p » (voire « 7 p », avec personne, procédé, physique).

La théorie étant généraliste, elle doit prendre son temps avant de se mettre en question sous l'effet de la mode. Il y a sédimentation, mais observée, stimulée et adaptée dans un temps long. La rupture, phénomène du temps court, est tentée de se justifier par elle-même, en particulier dans des périodes troublées où, ne sachant plus que faire et se trouvant contredits par l'histoire, les experts n'ont d'autre choix que l'apologie de la rupture.

L'enseignement du marketing, activité humaine qui porte sur des comportements humains quasi universels, doit s'adapter avant tout à l'évolution des systèmes de pensée et de valeurs des futurs professionnels. La pédagogie des fondamentaux accumulés est donc, elle, en rupture permanente, pour que la culture marketing s'adapte toujours à la mentalité de ses publics. Si les gourous de

la nouvelle économie des années 1999-2000 avaient été un peu moins fascinés par la rupture pour la rupture, et un plus ouverts à quelques lois fondamentales du marketing, la bulle internet n'aurait probablement pas gonflé autant et aurait fait moins de dégâts en explosant.

L'approche quantitative, fondée sur les études de marché ou les marchés tests, est-elle la plus rigoureuse ?

S. G., O. C. : Rigoureuse, probablement. Efficace, c'est une autre question. Le marketing est cet équilibre instable entre un savoir et l'incertitude. Nous faisons une erreur en attendant des études quantitatives des réponses et des certitudes sur l'objectif que nous cherchons à atteindre. C'est pour cela que nous les achetons, mais ce n'est pas ce qu'elles nous disent.

Le professionnel du marketing veut progresser d'un point A vers un point B. Il veut être rassuré quant à la capacité de son produit et de sa stratégie de communication à l'amener à B, si possible sans encombre. Or le marketing est une science incertaine et notre équilibre instable ne tient que par le mouvement. Il faut avancer coûte que coûte, et trouver la vérité dans ce qui se réalise plus que dans ce qui se prévoit.

Les études nous disent d'où nous partons plutôt qu'où nous allons. La marque peut se poser plein de questions sur les produits qu'elle pourrait inventer, et faire autant d'études. Mais si elle commence par savoir qui elle est, c'est très bien aussi. Les études ne doivent pas chercher à effacer l'incertitude du chemin qu'il faut choisir pour atteindre l'objectif, incertitude fertile qui garantit la différenciation entre les acteurs. Le meilleur usage des études est d'aider à comprendre notre point de départ, la réalité que nous avons sous les yeux et que nous ne voyons plus.

Le marketing n'abuse-t-il pas d'emprunts de concepts et expressions scientifiques qui font sérieux (comme « ADN » ou le « code génétique de la marque »), mais n'ont de valeur que métaphorique ?

S. G., O. C. : L'appropriation et parfois le détournement de concepts scientifiques par les gens de marketing répond à des besoins en interne, vis-à-vis de la communauté des marketeurs, et en externe, vis-à-vis des non-spécialistes et de la société au sens large.

L'emprunt de ces concepts rassure en interne puisqu'il laisse à penser que le marketing maîtrise le devenir des phénomènes et permet leur anticipation. Leur utilisation a une autre vertu, qui est de permettre à la communauté du marketing de s'appuyer sur des concepts existants, parfois largement vulgarisés (code génétique, phénotype, viralité, contagion, parasitisme, cannibalisme, phagocytose...), ce qui instaure vite un langage commun entre experts et facilite la vitesse de compréhension et d'échange entre professionnels. La communauté peut construire des hypothèses avec des mots acceptés et compris par tous.

Vis-à-vis des non-spécialistes, ce langage parascientifique peut s'analyser comme un système de défense de la discipline. Parfois en mal de légitimité, considéré comme artificiel ou superficiel par les non-pratiquants, sinon accusé de tous les maux, le marketing trouve dans ces emprunts une reconnaissance, un crédit qu'il a du mal à imposer. Il cherche une forme de rédemption en puisant des concepts dans des disciplines moins critiquées car considérées comme bienfaitrices pour l'homme. Les applications médicales de la génétique permettent de soulager des maladies. Qui pourrait soutenir que le marketing possède les mêmes vertus ? Mais quelles que soient les raisons et les conséquences de ces emprunts, mieux vaut savourer avec un peu de recul et d'humour les analogies ainsi établies.

Propos recueillis par J. W.-A.

Science de bon sens

Une marque s'apparente à un être vivant, et sa création, sa singularité et son aptitude à durer prennent appui sur des sciences humaines. Où l'imprévisible est souvent de la partie.

Entretien avec Frank Tapiro, président de l'agence Hémisphère droit

Le marketing est-il pour vous une science, et quel en serait l'objet ?

Frank Tapiro : Il en est une, puisqu'il est une somme de connaissances et que cette discipline nécessite un certain savoir. Il est une science humaine en ce qu'il tente de mesurer les attentes des consommateurs, pour leur proposer des produits adaptés. Son objet est de définir si un marché existe pour un produit, un besoin, une envie, une réponse à un problème, un public, une activité. On ne peut s'improviser marketeur, même avec beaucoup d'intuition. Il y a quelques règles à connaître, et surtout une somme d'erreurs à ne pas commettre. Mais il n'y a pas de lois, ni de dogmes, juste quelques trucs, règles ou astuces. Comment aurait-on pu par exemple imaginer qu'Orangina allait devenir un succès, après qu'avait été raté le mélange de la pulpe ? Comme toujours certaines marques ou produits provoquent un

bigbang en rompant avec les codes. La plus belle définition du marketing est pour moi l'amour des marques. Et sa limite serait son inaptitude émotionnelle.

Une science dispose de modèles, de grilles d'analyse... En existe-t-il dans l'analyse du comportement du consommateur ?

F. T. : La seule grille d'analyse du comportement du consommateur qui soit valable est l'alternative « J'aime, je n'aime pas ».

L'approche quantitative fondée sur les études de marché et les marchés tests, est-elle la plus rigoureuse ?

F. T. : Les approches quantitatives sont rationnelles, mais il leur manque la prise en compte d'un aspect émotionnel qui est de plus en plus déterminant pour le déclenchement d'achat. Les études sont hémiplogiques. Cerveau gauche, mais pas assez de cerveau droit.

Peut-on mesurer scientifiquement l'efficacité publicitaire ?

F. T. : Il faudrait pouvoir mesurer la création de désir dans l'inconscient. C'est donc impossible. Quand une publicité

marche, on dit que c'est grâce au produit. Quand elle ne marche pas, c'est toujours la faute des publicitaires. Pourtant, à chaque campagne, les courbes de ventes augmentent instantanément...

Dans quel univers de savoir – université, agence, entreprise – est né le marketing ?

F. T. : Le marketing a été inventé par les entreprises, qui ont aussi inventé la promotion et la publicité, disciplines jadis intégrées. L'aspirateur a existé avant le démarcheur.

A-t-il toujours été le même ?

F. T. : Le marketing est né avec le nouveau marché d'après guerre, au début des années 1950, dans la soif de réinventer le monde, de nouveaux désirs, de nouvelles coutumes. Il était lié au risque et à l'innovation. Le marketing des années 1970 était lié à la masse, au volume. Celui des années 1980, à la mode. Celui des années 1990, à la crise. Celui des années 2000 a visé à la création de nouveaux liens : nouvelles tribus, multiplication des cibles, nouveaux publics.

A quelles sciences le marketing emprunte-t-il le plus ? N'abuse-t-il pas d'emprunts qui font sérieux, comme « code génétique de la marque », mais n'ont de valeur que métaphorique ?

F. T. : Il emprunte à plusieurs disciplines : sémiologie, étymologie, psychologie, sociologie, psychanalyse, politiques économiques et sociales, et bien sûr génétique. Mon outil du génome des marques « ADN », ou « Authentique Différence naturelle (®) », permet de considérer une marque comme un être vivant et d'étudier les valeurs fondamentales qui ont garanti son succès. La plupart des échecs spectaculaires qui ont pu être observés correspondent à une aberration génétique entre le produit et la marque : par exemple le New Coke de Coca-Cola ou le parfum Bic.

Existe-t-il des écoles ou des maîtres à penser incompatibles ?

F. T. : Tous les gourous ont mal fini. Les gourous, en marketing, arrivent toujours après la bataille et se servent de dogmes, modèles éculés et vieilles ficelles, pour garantir à une entreprise le succès ou prévenir un échec. La seule école de pensée valable est celle du bon sens.

Propos recueillis par J. W.-A.

Science molle

Loin de proposer des lois explicatives et prédictives, le marketing, confronté à l'imprévisibilité de l'individu, acteur central du système économique, ne peut que suggérer des pratiques.

*Entretien avec Fanny Vielajus, présidente de Be! Consulting, société de conseil en stratégie de marque **

Le marketing : science « dure » ou science « molle » ? Que recouvre cette opposition ? Si la science comme est connaissance par la cause, cela vaut-il pour le marketing ?

Fanny Vielajus : Je ne saurais donner de définitions précises des types de science. Il me semble que les sciences dures proposent des systèmes de lois explicatives du réel. Ces systèmes reposent sur des postulats fondateurs de structures cohérentes qui sont en permanence éprouvés et validés par l'expérience, jusqu'à ce qu'une nouvelle démonstration remette en question le premier système et le dépasse par un postulat fondateur. On entend par sciences dures la physique, la chimie la biologie...

Les sciences molles, en revanche, proposent des hypothèses explicatives de phénomènes complexes décrits par des systèmes ouverts sur le réel, capables de s'adapter aux évolutions des contextes et des environnements. Elles questionnent plus qu'elles ne résolvent. On trouve ici la plupart des sciences dites humaines, la sociologie, la psychologie, l'anthropologie...

Le marketing ne peut se réduire à une connaissance par la cause, et encore moins à une science dure, car ce serait nier la complexité de la nature humaine. La diversité des contextes, la multiplicité des cultures et la nature singulière de chaque individu rendent périlleuse la référence à la science en termes de causalité. L'homme n'est pas une machine. Il agit en fonction du sens qu'il donne à ses choix. Il est mené par ses émotions, qui sont souvent inconscientes. Il est habité par des empreintes culturelles qui conduisent ses comportements.

Une discipline comme le marketing peut-elle s'en tenir à l'étymologie (science égale « savoir ») pour être considérée comme une science ? Ou tend-elle à être une science empirique ?

F. V. : La logique du marketing ne peut se réduire à un système fermé niant les contextes et les environnements. De plus, on ne peut savoir la manière dont chaque individu perçoit la complexité du monde, ce qui le motive à un moment donné dans un contexte donné. Le marketing, à la rigueur, peut relever des sciences molles, s'il reconnaît la complexité et la singularité de l'interprétation du monde par un individu et s'il accepte le rôle dominant des émotions dans le comportement humain. Seule l'école américaine d'éthno-méthodologie de Chicago reconnaît la capacité d'un individu à construire un sens personnel au fil de ses expériences. De ce point de vue, le marketing tient des sciences molles.

Quel est l'objet du marketing ? Dans quel univers de savoir – université, agence, entreprise – est-il né ? L'époque de son émergence a-t-elle été déterminante dans sa constitution et ses contours ?

F. V. : L'objet du marketing est double : la mise en marché de la production d'une entreprise et la mise en lien d'une marque avec ses consommateurs. Le marketing est donc né de l'entreprise. L'époque de son émergence, les années 1960, est déterminante, car elle a vu l'explosion de la consommation de masse qui a amené les entreprises à s'intéresser à leurs consommateurs. Les marchés étaient ouverts, perméables et permissifs. Toute proposition cohérente porteuse d'une différence avait ses chances.

Peut-on distinguer des âges du marketing, des périodes liées à des préoccupations, à des enjeux spécifiques ?

F. V. : Les années 1960 ont été dominées par le développement de l'audiovisuel, les années 1980 par l'affirmation du paraître et de l'image, les années 2000 par la recherche de sens dans la consommation et l'épanouissement personnel. Tout cela est relatif à la maturité des marchés et des pays.

■ *Existe-t-il en marketing, comme en science, des écoles de pensée ?*

F. V. : Je distingue quatre grandes écoles : la démarche créative et la logique de l'offre, porteuse d'une vision projective et créative ; la démarche behavioriste, à l'écoute des consommateurs et de leurs besoins, porteuse de tous les outils de suivi des attentes mais qui peut devenir opportuniste lorsque les marchés sont matures ; la logique communautaire, portée vers l'observation des tribus, de leurs cultures et de leurs pratiques, qui s'appuie sur les réseaux sociaux mais risque d'être éphémère et superficielle ; enfin l'école de Chicago, et son interactionnisme symbolique revendiquant la capacité d'un individu à construire du sens à partir de ses expériences.

■ *Les instruments de la science pour mesurer, prévoir, anticiper, sont-ils pertinents dans le marketing ?*

F. V. : Tous les managers en rêvent. La plupart des outils de mesure de la consommation de masse ne sont plus pertinents pour les marchés dominés par l'individualisme et l'interactivité.

■ *Peut-on parler de lois dans la mercatique, et si oui, desquelles ? Sont-elles pérennes ?*

F. V. : On ne peut pas parler de lois mais de bonnes pratiques : une posture d'écoute et de questionnement permanent de la consommation et des contextes culturels ; le respect de l'individu, de ses émotions et de ses choix ; une ouverture d'esprit aux évolutions internes ou externes concernant le marché visé ; une idée claire et structurante de l'action ; l'audace créative et la prise de risque ; enfin la cohérence de toutes les expressions de la marque

■ *Une science dispose de modèles, de grilles d'analyse... En existe-t-il dans l'analyse du comportement du consommateur ?*

F. V. : Il existe des modèles behavioristes, modèles de comportement reposant en général sur le principe de la répétition (« J'ai fait donc je referai »). Ils supposent que le consommateur est un être mécanique et rationnel, qu'il ne subit d'influence d'aucune sorte (amis, rumeurs, médias, expériences de toutes sortes) et qu'il se répétera comme une machine aveugle au monde...

■ *Et dans les techniques de vente ?*

F. V. : La aussi, il y a de bonnes pratiques : considérer le client, s'intéresser à lui, partir de sa personnalité, situer la vente au cœur de la relation, et ne jamais oublier qu'elle est un jeu.

■ *Et sur la stratégie des entreprises ?*

F. V. : Il est difficile d'établir des lois, mais il y a quelques clés : l'écoute des publics internes et externes, l'ouverture d'esprit au-delà des frontières du marché, le réalisme et le pragmatisme, le courage de tracer une route propre, le respect et la confiance des collaborateurs

■ *Peut-on mesurer scientifiquement l'efficacité publicitaire ?*

F. V. : On ne peut mesurer précisément que l'impact, et appréhender la perception. Mais il est difficile de mesurer la capacité de motivation, qui est la véritable efficacité publicitaire

■ *L'enseignement du marketing privilégie-t-il la théorie ou le savoir-faire ? Son évolution comme champ de connaissance se fait-elle par ruptures ou par sédimentation et accumulation ?*

F. V. : Il privilégie le savoir-faire pratique, et il y a étonnamment peu de théorie. L'évolution de l'enseignement se fait par accumulation : il y a peu de remise en question des échecs et des modèles dépassés.

■ *Peut-on modéliser des échecs, des réussites dans l'univers des marques, des produits ?*

F. V. : Ce serait précieux mais il manque toujours des variables que l'on ne peut mesurer.

■ *A quelles autres sciences humaines le marketing emprunte-t-il le plus ?*

F. V. : Le marketing relève pour moi des sciences sociales, de la psychologie et de l'anthropologie.

■ *L'approche quantitative fondée sur l'analyse et les études de marché, les marchés tests, est-elle la plus rigoureuse ?*

F. V. : Elle a l'apparence de la rigueur, mais elle est superficielle et globalisante.

■ *L'apport mathématique est-il gage de scientificité dans les techniques de valorisation de la marque ?*

F. V. : La valeur de la marque étant essentiellement immatérielle, les mathématiques peinent à mettre l'émotion en équation. Cependant, il existe un modèle fondé sur l'ethnométhodologie qui permet de mesurer la nature et l'intensité des liens des consommateurs avec une marque. Il intègre les dimensions émotionnelles et symboliques qui caractérisent tout phénomène humain. Cette mesure de l'attachement créé par la marque peut être considérée comme une mesure de la valeur de la marque.

■ *Le marketing utilise-t-il des outils scientifiques stables ?*

F. V. : Il utilise des outils scientifiques dans les modèles de motivation, pour développer les liens grâce à la connaissance des leviers de la fidélisation. Il en utilise dans les modèles de plans médias, pour mesurer la couverture et la fréquence des contacts avec les consommateurs.

Une nouvelle démarche française, inspirée de l'école de Chicago, a modélisé la création de valeur par la marque à partir de l'interprétation de l'expérience de marque. Ce modèle mathématique permet d'évaluer la nature et l'intensité du lien émotionnel entre un individu et une marque. Il ouvre une perspective intéressante.

■ *La scientificité du marketing est-elle importante pour les acteurs du marketing ?*

F. V. : Elle rassure, mais personne n'est vraiment dupe.

■ *Quel serait l'intérêt de savoir si le marketing est une science ?*

F. V. : Rassurer les inquiets, objectiver et faire partager les intuitions.

■ *Quelles sont les limites du marketing en termes de contour, de territoire ?*

F. V. : La profondeur des différences culturelles, la complexité des environnements et des évolutions, le rôle majeur de l'intuition créative, et surtout la nécessaire prise de risque.

Le marketing n'abuse-t-il pas d'emprunts de concepts et expressions scientifiques qui font sérieux (comme «ADN» ou le «code génétique de la marque»), mais n'ont de valeur que métaphorique ?

F. V. : La sémantique est le premier rempart des nouvelles démarches, pour s'inventer une légitimité, mais elle ne dure pas longtemps. Internet est un bel exemple de choses simples

sémantiquement obscurcies par un langage abscons et distanciant.

Propos recueillis par J. W.-A.

** Fanny Vielajus anime le séminaire « La Marque » dans le master marketing de Sciences Po.*

Science expérimentaliste

Oérateurs d'une science des consommateurs et d'un art de la différence, les responsables du marketing d'une grande entreprise font appel à des modèles et à des outils d'analyse quantitative complexes. Mais le marketing ne se limite pas pour eux à ces moyens, qui relèvent de l'art d'éduquer l'intuition.

Entretien avec Martin Riley, Chief Marketing Officer chez Pernod Ricard

Quel sont pour vous l'objet du marketing et ses contours ?

Martin Riley : Le marketing est la voix du consommateur dans l'entreprise. Son objet est le consommateur actuel et potentiel. Chez Pernod Ricard comme dans tous les grands groupes, les équipes de marketing déploient tous les moyens disponibles pour comprendre les consommateurs plus vite et mieux que leurs concurrents directs. Le défi est immense face à la mondialisation et à l'explosion du digital.

Une mission importante du marketing est de fidéliser les consommateurs, car il n'y a pas d'activité profitable sans fidélisation. Dans un contexte de forte concurrence, de multiplication de l'offre, fidélisation veut dire marque. Dans les dix dernières années Pernod Ricard a vécu trois acquisitions majeures : Seagram's, Allied Domecq et Absolut, et dans chacun de ces achats, la valeur de l'entreprise était la somme de la valeur de ses marques. Des marques globales premium comme Chivas ou Absolut coûtent évidemment plus cher que des marques locales, donc marketing et marque vont de pair à la conquête des consommateurs et des marchés. Le marketing doit créer de la valeur à tous les stades, et particulièrement à deux niveaux. Le premier concerne la gestion du portefeuille de marques et ses enjeux : quelles sont les marques dans lesquelles investir, et dans quel pays ? La démarche est très analytique autour de deux dimensions clés : attractivité du marché et compétitivité de la marque. Le second niveau est la construction de la marque dans les pays sélectionnés. Il faut créer des liens émotionnels forts entre la marque et les consommateurs, ceux qui en sont les vrais supporteurs.

Le marketing dispose-t-il d'une certaine stabilité dans ses méthodes ?

M. R. : Le marketing a pris naissance en 1901 à Chicago, quand une crise céréalière, marquée par une trop forte abondance de grains, a conduit les producteurs à aller directement vers les consommateurs à New York, pour connaître leurs besoins et y répondre par de nouveaux produits à base de grains. Ainsi est née la voix du client, qui a construit la voie pour le marketing. Depuis toujours, le consommateur est au centre de nos

méthodes. Elles ont bien sûr évolué sur les plans quantitatif et qualitatif. Le facteur clé de l'évolution est le risque, car plus les enjeux sont grands, surtout pour une multinationale qui lance mondialement un produit, plus la part de risque doit être réduite. Plus intuitif dans une jeune pousse, le marketing se rationalise avec la maturité de l'entreprise.

L'enseignement du marketing privilégie-t-il la théorie ou le savoir-faire ?

M. R. : Les grandes écoles ne doivent pas se limiter aux techniques, mais apprendre à leurs étudiants à connaître le monde, en comprendre ses lois, ses déterminismes. L'enseignement doit se nourrir des sciences dures et des sciences humaines. Retenons cette phrase prêtée à Einstein : « *A force de compter ce qui se mesure, on finit par oublier de mesurer ce qui compte.* »

Peut-on modéliser des échecs et des réussites dans l'univers des marques ?

M. R. : Chaque marque est un cas particulier. On peut néanmoins apprendre en étudiant les échecs et les réussites, d'où peuvent découler des règles à suivre et des erreurs à ne pas commettre. Cela permet au marketeur d'enrichir sa connaissance des consommateurs, de mieux comprendre leur mode de vie. On doit s'enrichir des leçons données par les concurrents, sans se banaliser à force de se copier. Le marketing, c'est d'abord créer la différence !

Utilise-t-il des outils scientifiques stables ?

M. R. : Il va chercher ses outils dans les sciences humaines, dont certaines placent l'expérimentation au Cœur de leur méthode. Il n'y a pas de progrès sans le couple essai-erreur, à la base de toute création. Le marketing a toujours exploité des techniques mises au point dans d'autres industries, dans des univers scientifiques, sociologiques...

L'approche quantitativiste fondée sur les études de marché, les marchés tests, est-elle la plus rigoureuse ?

M. R. : Un marché test a pour objectif d'être au plus près du réel, afin d'aller au-delà de la première réaction d'un consommateur. Cet aspect rigoureux ne doit pas occulter le nécessaire compromis sur la fiabilité, par rapport aux enjeux et aux coûts. Une autre variable doit être intégrée : la discrétion, qui implique moins de tests, donc moins de réassurance quantitative, mais qui permet de préserver l'impact de la nouveauté et donc de sécuriser la recherche et l'innovation. La copie est le fléau des marques.

Utilisez-vous de modèles ou de grilles d'analyse du comportement du consommateur ?

M. R. : Nous disposons de segmentations, par types de consommateurs et par types d'occasions de consommation, car un même consommateur peut avoir des comportements différents selon le lieu et le moment. Nos matrices s'enrichissent avec l'apport de la sociologie (les tendances), de l'ethnologie (l'expérience), de la psychologie (le désir). La publicité joue sur le fait que l'homme est incapable de désirer par lui-même, il désire le désir de l'autre. L'objet de son désir doit donc lui être désigné par un tiers. Ce n'est pas un hasard si de nombreuses marques utilisent les stars. Ce qui prime, c'est de bien identifier les avocats, les ambassadeurs, le premier cercle de la marque, à partir duquel l'attachement à celle-ci se fait par contamination. L'enjeu est d'autant plus important que les réseaux sociaux modifient la donne, par la prise de pouvoir des consommateurs, qui donnent leur avis sur les marques.

Et dans les techniques de vente et l'analyse stratégique ?

M. R. : Le marchandisage est riche de logiciels qui permettent d'expérimenter des assortiments différents et de calculer la meilleure performance au mètre de linéaire. Quant à la stratégie, l'entreprise dispose de modèles pour définir l'attractivité d'un pays pour une marque et la compétitivité d'une marque dans un pays. Pour autant, dans un monde de plus en plus tourné vers le quantitatif, il ne faut pas occulter la dimension créative, sans laquelle une marque ne peut proposer une vraie différence. Le marketing est à la fois une science du consommateur et un art de la différenciation. Née dans et par la différence, la marque peut mourir en cas d'érosion de sa différence.

Peut-on mesurer scientifiquement l'efficacité publicitaire ?

M. R. : Tout dépend de ce que l'on veut mesurer. Nous n'en sommes plus à l'écran de trente secondes à la télévision. Le temps est à une communication à 360 degrés où la télévision n'est qu'un élément. On mesure l'efficacité de l'ensemble des actions avec des baromètres de type « Brand Health Monitoring » qui enregistrent les performances de la marque en termes de notoriété, de considération, d'usage ou de préférence.

L'apport mathématique est-il gage de scientificité dans les techniques de valorisation de la marque ?

M. R. : Les méthodes de valorisation de la marque sont les mêmes que pour les autres actifs de l'entreprise, usines ou brevets. Un actif est ce qui génère des revenus à long terme, d'où la méthode des « flux de trésorerie actualisés ».

Le marketing n'abuse-t-il pas d'emprunts de concepts et expressions scientifiques qui font sérieux (comme « code génétique de la marque ») mais n'ont de valeur que métaphorique ?

M. R. : L'analogie a valeur explicative dans deux dimensions. La première porte sur l'identité de la marque, constituée de ses attributs physiques, ses valeurs, sa personnalité. Le code de la marque a la fonction de la quille pour un voilier : il l'empêche de dériver. Deuxième point : l'architecture de marque. Quand, au commencement, la marque est associée au seul produit, aucune divergence n'est à craindre. En revanche, quand la variété s'installe, quand une gamme est créée autour de la marque, quelle relation chaque produit doit avoir avec la marque mère et avec chacun des produits ? On retrouve ici les gènes familiaux : des valeurs vont être partagées par la marque mère et les produits, certains produits peuvent aussi avoir des valeurs qui ne sont pas présentes chez la marque mère, des cousins, par exemple, qui permettent d'ouvrir de nouveaux territoires à la marque et de l'enrichir. Enfin, la présence d'un vilain petit canard est parfois possible !

La scientificité du marketing est-elle importante pour les acteurs en entreprise, directeurs de marketing, chefs de produit, etc. ?

M. R. : Les responsables de marketing doivent avoir les deux hémisphères, cerveau gauche pour la rigueur, la logique, droit pour l'innovation. La curiosité, l'esprit critique, la soumission aux faits, relèvent de la démarche scientifique. L'imagination, l'émotion, de la démarche créative.

Propos recueillis par J. W.-A.

Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

Directeur de la publication : Dominique de Gramont – Éditeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (tél. 01 45 89 67 36, fax 01 45 89 78 74, jva@tmride.fr, www.trademarkride.com) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétariat de rédaction et contact : François Ehrard (01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (01 39 72 20 28, ividalie@orange.fr)

Imprimé par : Imprimerie A. Mouquet, 2 rue Jean-Moulin, 93350 Le Bourget (tél 01 48 36 08 54) – ISSN : 1271-6200

Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial