

Alain Ollivier  
Professeur, Groupe ESCP-EAP

Papier proposé pour communication au 5<sup>ème</sup> Congrès sur les Tendances du Marketing  
Venise, 20 et 21 janvier 2006

## **Comment concilier en marketing la logique managériale et le contrôle de l'actionnaire?**

### **Résumé**

*De nombreux auteurs à la convergence du marketing et du contrôle ont montré la nécessité croissante d'évaluer dans les entreprises l'efficacité des opérations de marketing et d'en identifier la contribution à la création de valeur pour l'actionnaire. Cet impératif introduit une nouvelle dimension dans la pratique du marketing et requiert le développement de nouveaux outils de contrôle adaptés à la spécificité de la discipline. Dans une posture résolument managériale, l'auteur analyse l'apparent paradoxe entre la recherche de l'optimisation de la satisfaction du client et de celle de l'actionnaire et propose de façon exploratoire un ensemble d'indicateurs pour piloter la démarche marketing dans cette perspective.*

Dans la définition et la mise en œuvre de son projet, l'une des préoccupations essentielles du dirigeant est de rechercher un compromis harmonieux et efficace entre les intérêts et les exigences des nombreuses parties prenantes au développement de l'entreprise. On conçoit la difficulté qu'il peut y avoir ponctuellement à satisfaire à la fois les attentes des actionnaires et des salariés sur des questions de productivité et de rentabilité ou à concilier les exigences de l'entreprise en matière d'activité et de profit et les contraintes de la société dans les domaines de la protection de l'environnement et du développement durable.

De façon moins visible mais avec une force croissante, se profile une nouvelle zone de compromis entre les exigences du marché et plus précisément des clients et celle des actionnaires<sup>1</sup>. Si au niveau des principes, la satisfaction durable des clients est un gage de développement rentable de l'entreprise et donc de plus value pour l'actionnaire, le management quotidien de l'entreprise requiert là aussi des arbitrages difficiles.

---

<sup>1</sup> Hope J., Fraser J. [11]

Attirer, séduire puis conserver le client oblige de plus en plus souvent l'entreprise à réaliser des investissements importants et aléatoires au niveau de l'horizon et de l'ampleur du retour sur investissement. Les systèmes de C.R.M. (Customer Relationship Management) ou de G.R.C. (Gestion de la Relation Clientèle) n'en sont qu'un exemple. Dans beaucoup d'entreprises les ressources considérables affectées au développement de tels systèmes ne se traduisent pas par une amélioration sensible de l'activité et de la rentabilité deux ans après le lancement des programmes. C'est ce qui ressort par exemple des conclusions d'un rapport de l'Institut Gaertner « Customer Relationship Management : an Overview » publié en août 2000 et qui ne semblent pas avoir été contredites depuis. S'agit-il d'insuffisances structurelles des systèmes ou plutôt - c'est l'hypothèse que j'aurai personnellement tendance à favoriser – d'erreurs dans la conception et dans l'utilisation de ces outils ? Le débat est ouvert et il retarde le développement de ces innovations dans les entreprises ou le dirigeant doit arbitrer entre ses services marketing et commerciaux, porte parole des clients et les départements garants de la rentabilité de l'entreprise et relais de l'opinion des investisseurs. L'opposition d'intérêt entre les parties prenantes que sont les clients et les actionnaires trouve ainsi une résonance interne dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, avec un rôle clé joué par un département marketing écartelé.

### **Le client roi par la vertu du marketing**

Historiquement, le marketing a pris sa place à côté de la fonction commerciale en introduisant la préoccupation de la satisfaction du client. A une confrontation commerciale dans laquelle le fournisseur cherchait à placer ses produits et services développés dans une perspective technique, s'est graduellement substituée une recherche de coopération maximisant la satisfaction de l'acheteur, de l'utilisateur ou du consommateur, sous contrainte de rentabilité pour le fournisseur. En observant les besoins et attentes des clients, en cherchant à les satisfaire de façon concurrentielle, le service marketing plaçait le client au cœur de l'entreprise. Les responsables du marketing se définirent en porte parole de la clientèle de l'entreprise, leur pouvoir étant assis sur des phrases fortes comme « Le véritable patron de l'entreprise, c'est le client ». Une nouvelle culture d'entreprise prit son essor, non sans difficulté, aux termes de laquelle tous les services de l'entreprise devaient se mobiliser pour satisfaire le client selon les orientations définies par le marketing<sup>2</sup>. Le dirigeant devint le chef d'orchestre d'une machine à dispenser de la satisfaction à des clients ciblés

Cette orientation marchande aux fortes incidences sur l'organisation de l'entreprise s'est accompagnée d'investissements lourds pour mieux connaître, séduire et fidéliser la clientèle :

- études de marché,
- tests sur toutes les composantes de l'offre,
- innovation et développement de produits nouveaux guidés par le bénéfice client,
- communication institutionnelle et publicité produits destinées à créer des éléments de différenciation positive,
- mise en œuvre de programme de fidélisation des clients rentables,
- opérations de relations publiques susceptibles de créer un bon relationnel avec l'environnement de l'entreprise,
- etc....

Les dépenses et investissements accompagnant la démarche marketing ont été globalement considérés comme efficaces et la discipline a diffusé graduellement dans un nombre croissant d'entreprises et de secteurs. Fortement consommateur de ressources, le département

---

<sup>2</sup> Gail J., Mc Govern A. [10]

marketing a connu pendant quelques années une grande aisance budgétaire et surtout une situation ou par méconnaissance de son mode de fonctionnement, il lui était rarement demandé de rendre des comptes sur l'efficacité de ses opérations.

### **Le marketing placé sous contrôle**

Il s'est en effet avéré vite difficile de démontrer la rentabilité d'un grand nombre d'actions de marketing. Si les dépenses et les investissements étaient connus avec précision, les retombées, souvent immatérielles, s'avéraient par contre difficiles à repérer et à apprécier au regard de l'effort consenti.<sup>34</sup>

- Quelle part de la croissance des ventes attribuer à une meilleure connaissance du marché ?
- La modification d'une caractéristique produit a-t-elle été déterminante dans la préférence affichée par la clientèle ?
- A quel moment et avec quelle amplitude une campagne institutionnelle a-t-elle suscité une demande client ?
- La présence à un salon a-t-elle été efficace ?

On pourrait multiplier les exemples de telles interrogations qui ne reçoivent souvent que des réponses partielles et approximatives. Le bénéfice tiré de l'orientation marché et de la mise en œuvre du marketing étant généralement incontestable, pendant des années, les entreprises n'éprouvèrent pas la nécessité de faire une analyse détaillée de la productivité de chaque opération.

Est-ce l'effet d'une concurrence accrue, celui d'une conjoncture plus difficile, la conséquence même de la diffusion du marketing dotant les protagonistes d'armes similaires, toujours est-il qu'au milieu des années 90 les dirigeants d'entreprises demandèrent des comptes de plus en plus précis aux responsables du marketing. Pouvait-on en effet admettre que dans un contexte de gains de productivité, de « down-sizing », d'externalisation ou de délocalisation appliqués à la majorité des fonctions - production, administration, logistique - le marketing puisse continuer à engager des dépenses souvent considérables sans pouvoir toujours en apporter la justification ! A l'image du traitement infligé à la recherche, les programmes de marketing aux effets les plus différés et les plus aléatoires ont été sévèrement remis en cause et souvent supprimés. Ce fut l'avènement du dictat du gestionnaire obsédé par la rentabilité immédiate.

L'impact de cette nouvelle donne a eu indéniablement des effets positifs sur le marketing. Ainsi la remise en cause de certaines pratiques et de certaines habitudes a entraîné un surcroît de rigueur et a incité le marketing à se doter de systèmes de contrôle plus sophistiqués et mieux adaptés. Dans les tableaux de bord, à côté des indicateurs classiques de volume de ventes, de chiffre d'affaires et de part de marché, sont apparus des paramètres permettant de mieux suivre l'impact des opérations de marketing: notoriété des produits et des marques, préférence de l'acheteur, satisfaction et fidélisation du client. Ces outils ont alimenté, enrichi et apaisé le dialogue entre le marketing et le contrôle en permettant une meilleure rationalisation des choix.

Parallèlement des réformes d'organisation ont été engagées dans certaines entreprises en créant par exemple des équipes de marques ou de produits dans lesquelles des spécialistes d'analyse de la rentabilité ont pris place aux côtés des classiques chefs de produits.

Ces évolutions n'ont pas résolu tous les problèmes liés à l'appréciation de l'efficacité et de la rentabilité du marketing comme en témoigne l'âpreté de certains débats budgétaires. Des

---

<sup>3</sup> Clark B. [5]

<sup>4</sup> Doyle P. [9]

progrès considérables restent à faire et l'amélioration des systèmes de contrôle du marketing constitue un enjeu majeur de management dans de nombreuses entreprises et un défi pour leurs dirigeants.

### **L'entrée en scène de l'actionnaire et le nouveau rôle du marketing**

L'interface entre le marketing et le gestionnaire allait brusquement être troublé par l'irruption d'un nouvel acteur - majeur -, l'actionnaire. En prolongement du débat sur la gouvernance des entreprises et de l'affirmation du pouvoir des actionnaires sur la conduite de la stratégie et du management, le marketing s'est trouvé dans l'obligation d'intégrer de nouvelles contraintes. Actuellement le marketing connaît les changements les plus rapides et les plus radicaux de son histoire. Les principales causes de ces mutations sont aisément identifiables : diffusion du marketing dans de nouveaux environnements sectoriels, développement des nouvelles techniques d'information et de communication, mondialisation de l'économie et diversification de l'environnement concurrentiel ou tout simplement nécessité de rénover une discipline arrivée en phase de maturité. Les raisons abondent. Il en est une cependant qui, pour être plus discrète, n'en est pas moins déterminante. L'efficacité du marketing et donc sa place dans l'entreprise est soumise à un double verdict : celui du marché et du client bien sûr mais aussi celui de l'actionnaire instillant le « Management par la Valeur » relayé par le gestionnaire dispensateur de budgets. La voie que le marketing suivra pour concilier les exigences de ces deux acteurs contribuera à façonner son évolution. Au dirigeant de lui indiquer le chemin !

L'actionnaire a deux préoccupations majeures : la valorisation boursière de l'entreprise et la rentabilité des capitaux investis. Il attend du dirigeant, qu'il a choisi et investi de son pouvoir, des résultats sur ces deux registres.

Sur le plan de la valeur boursière, le marketing apparaît a priori comme un auxiliaire essentiel du dirigeant dans sa recherche de satisfaction de l'actionnaire. Plusieurs études (enquête du Groupe Mazars, février 2000, enquête SFAF, avril 2000) ont en effet démontré l'importance des actifs immatériels dans l'évaluation des entreprises par les marchés. La part de ces actifs dans la valeur des entreprises cotées serait de l'ordre de 75%. Or le rôle du marketing est essentiel dans la création de certains de ces actifs parmi les plus importants.<sup>5</sup> Il détermine largement la valeur des marques, la productivité potentielle de la base installée de clientèle, la qualité de la présence de l'entreprise dans les canaux de distribution et de communication et contribue également à la productivité de la recherche, de l'innovation et du développement. En conséquence, tous les programmes de ce nouveau marketing qualifié de « relationnel » devraient recevoir assentiment et encouragement de la part de l'actionnariat. Auront-ils le feu vert budgétaire du dirigeant gestionnaire?

La relation avec l'actionnaire est plus délicate en ce qui concerne la rentabilité des capitaux investis. Le développement du management par la valeur et l'utilisation du critère de l'E.V.A (Economic Value Added) dans la sélection des projets peuvent remettre en cause certains programmes marketing qui auraient été mis en œuvre au regard des critères traditionnels.

Le développement et le lancement d'un produit innovant, l'approche d'un nouveau marché, une opération de prospection, un programme de fidélisation de clientèle, une campagne de communication ou de mécénat ne sont aux yeux de l'actionnaire que des investissements pour lesquels il existe généralement de multiples alternatives. Leur intérêt relatif dépend de leur capacité à créer une valeur économique, c'est-à-dire à générer une rentabilité supérieure au

---

<sup>5</sup> Changeur S. [4] ; Keller K. L. [15] ; Lehmann D. [17]; Srivastava [23]

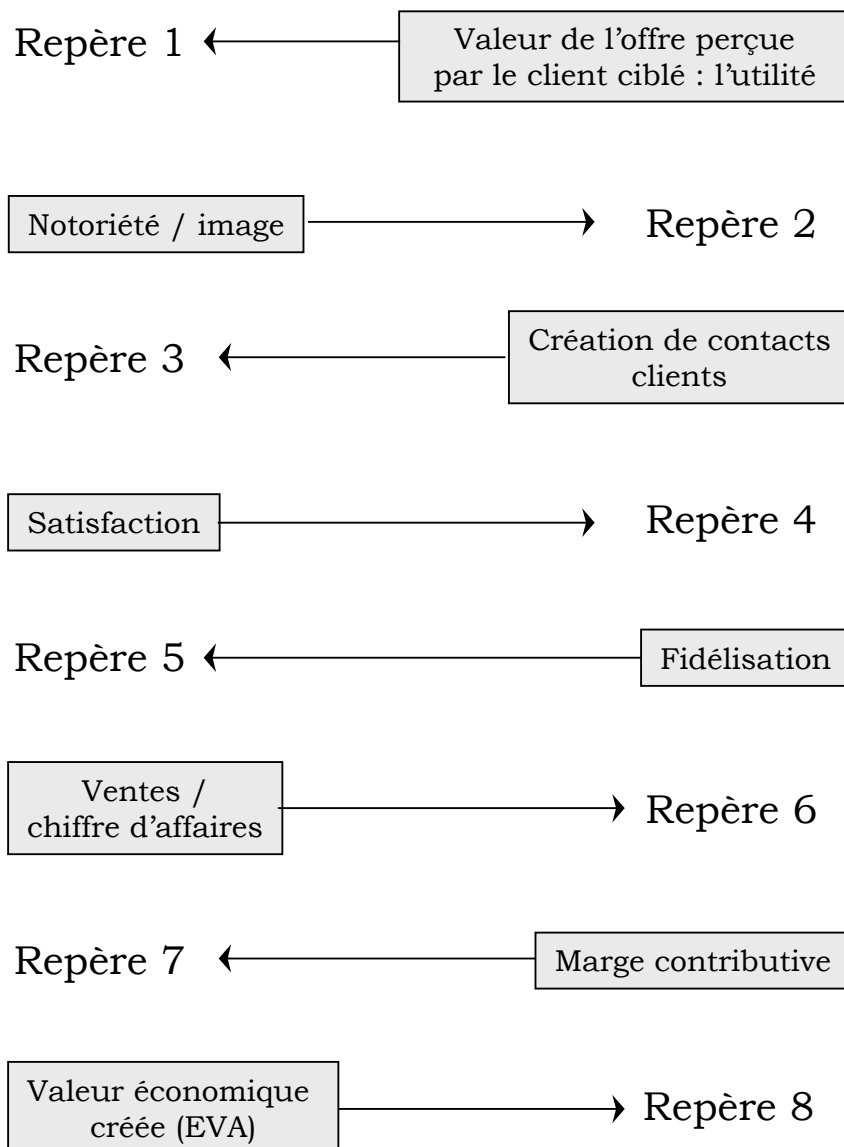
coût d'opportunité du capital investi. La dialectique s'engage alors entre le responsable de marketing qui, dans l'intérêt du client conçoit un programme global de développement commercial où chaque composante n'a de sens qu'en interaction avec les autres et l'actionnaire, ou son représentant, qui applique le critère de valeur ajoutée économique à chaque programme d'investissement. Le dirigeant va-t-il arbitrer en faveur d'investissements à rentabilité potentiellement forte mais différée et incertaine ou va-t-il jouer la facilité du court terme ?

Dans ce contexte, la présentation des programmes de marketing et leur justification deviennent des tâches essentielles pour les responsables de cette fonction. Et malheureusement, on sait que sur les dossiers délicats, le perdant est souvent celui à qui incombe la charge de la preuve !

### **Vers un système opérationnel de contrôle en marketing intégrant le contrôle du manager et celui de l'actionnaire : le tableau des huit repères**

Sur le double constat de la nécessité d'instaurer un contrôle managérial en marketing tenant compte de la spécificité de la discipline et des difficultés techniques rencontrées et de sécuriser l'actionnaire, on peut s'orienter vers un système de contrôle à huit repères permettant de suivre les performances de l'entreprise et d'apprécier l'efficacité des opérations et des ressources engagées.

Il s'agit d'une cascade d'indicateurs permettant d'évaluer les positions acquises par l'entreprise dans sa démarche vers la réalisation d'un chiffre d'affaires et d'une marge contributive et vers une contribution à la création de valeur chère à l'actionnaire. L'organisation des indicateurs rejoint la classique théorie de la hiérarchie des effets bien connue dans l'analyse du comportement du consommateur. Bien que le système doive être adapté aux caractéristiques propres à l'entreprise, il est possible d'esquisser une trame de référence dite « tableau des huit repères ».



Chaque repère est suivi par un indicateur sous forme d'index dont l'évolution va être la source du contrôle.

L'indicateur 1 permet d'évaluer la valeur attribuée à l'offre par le client ciblé. Il est la synthèse dans l'esprit du client des bénéfices et des coûts associés à l'offre. Il rejoint la notion économique d'utilité et peut être évalué par des méthodes telles que l'analyse conjointe.

L'indicateur 2 est la synthèse des indicateurs classiques de notoriété et d'image.

L'indicateur 3 permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à établir des contacts efficaces avec ses clients ciblés. Il est lié à la qualité de ses canaux de vente et de distribution.

Les indicateurs 4 et 5 permettent d'apprécier la qualité de la base installée de clientèle.

Les indicateurs 6 et 7 permettent de suivre les performances classiques de la démarche marketing et commerciale en termes de chiffre d'affaires, de part de marché et de marge contributive.

Enfin l'indicateur 8 traduit l'introduction du Management par la Valeur au niveau du marketing et du commercial. Dans quelle mesure les couples produit/marché placés sous contrôle répondent-ils aux critères de la création de valeur ? Autrement dit quels sont ceux dont la rentabilité globale est supérieure au coût des ressources financières qui leur sont affectées ? C'est sans doute à ce niveau qu'en convergence avec les options de Direction Générale, les responsables marketing et commerciaux identifieront les couples produit/marché d'importance stratégique.

## **Conclusion**

Le dirigeant d'entreprise ne peut éluder la nécessité de satisfaire à la fois ses clients et ses actionnaires.

Certes, on peut imaginer le cas de figure où cette double nécessité ne pose pas de problème, lorsque les actionnaires ont une vision d'entrepreneurs s'inscrivant à long terme et donc parfaitement conscients des efforts à réaliser pour conforter et développer la clientèle de l'entreprise. Mais choisit-on toujours ses actionnaires ? L'exigence de la rentabilité immédiate et à risque limité qui caractérise certains d'entre eux est une donnée qui s'impose dans de nombreux cas aux dirigeants. Le nécessaire arbitrage entre les intérêts du client et celui de l'actionnaire devient un déficit majeur lancé au dirigeant.

La solution est probablement dans l'émergence d'une nouvelle démarche vis-à-vis du marché reprenant les principes de la fonction marketing classique mais avec des exigences accrues de contrôle de l'efficacité des ressources engagées. L'un des défis majeurs pour les dirigeants d'entreprise n'est-il pas de trouver un système de contrôle du marketing qui satisfasse les actionnaires dans leur recherche du profit et leur aspiration à la sécurité, sans étouffer l'imagination et la prise de risque gages d'un marketing conquérant. Dans l'intérêt ultime du client !

## **Bibliographie**

[1] Aaker David, "Measuring Brand Equity Across Products and Markets", *California Management Review*, Vol. 38, No. 3, 1996.

[2] Ambler Tim, "Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow", *Financial Times/ Prentice Hall*, 2003.

[3] Best, Roger, "Market-Based Management" 4<sup>th</sup> Ed, Prentice Hall, 2004.

- [4] Changeur Sophie, « Stratégies de marques et richesse des actionnaires : une approche financière du capital-marque » *Recherche et Applications en Marketing, Volume 19, n°4 2004*
- [5] Clark, Bruce H., "A summary of thinking on measuring the value of marketing", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 9, No. 4, 2001.
- [6] Davidson, H. : "Transforming the value of companies reports through marketing measurement", *Journal of marketing Management*, 15 1999
- [7] Doyle Peter, "Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder", *John Wiley and Sons*, 2000.
- [8] Doyle Peter, "Shareholder-value-based brand strategies", *Brand Management*, Vol. 9, No. 1, 2001.
- [9] Doyle Peter, "Valuing Marketing's Contribution", *European Management Journal*, Vol. 18, No. 3, June 2000.
- [10] Gail J. McGovern et al. , "Bring the Customers into the Boardroom", *Harvard Business Review*, November 2004.
- [11] Hope J., Fraser J.: "Beyond budgeting", *Harvard Business School Press*, 2003
- [12] Johnson Gerry et al, "Stratégique" *2ème Edition, Pearson Education*, 2002.
- [13] Kaplan R.S. and Norton D.P, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", *Harvard Business Review*, Sep-Oct 2000.
- [14] Keller, K.L., "Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity" *2nd Ed*, Prentice-Hall, 2003.
- [15] Keller, K.L., "Building Customer-Based Brand Equity", *Marketing Management*, July/ August 2001.
- [16] Keller, K.L and Lehmann, "How Do Brands Create Value?", *Marketing Management*, May/June 2003.
- [17] Lehmann Donald, "Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value", *Journal of Marketing*, Vol. 68,
- [18] Michon C.,Ollivier A. et aliii : "Le Marketeur", *Pearson Education*, 2003
- [19] Munoz, Tim and Kumar S., "Brand Metrics: Gauging and linking brands with business performance", *Brand Management*, Vol. 11, No 5, May 2004
- [20] Ollivier Alain, 'Le Marketing écartelé entre le client, le gestionnaire et l'actionnaire', *Décisions Marketing*, N°25 Jan/ Mars 2002
- [21] Ollivier Alain, « Comment contrôler le marketing ? », *L'Art du management*, Les Echos, 2001
- [22] Shaw Robert, Merrick David: « Retour sur investissement marketing. Mesurer et rentabiliser ses opérations marketing », *Village mondial, Pearson Education France*, 2005
- [23] Srivastava et al., "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, Jan 1988
- [24] Porter M.E., "What is Strategy?" *Harvard Business Review* 77, Nov-Dec 1999, pg 61-78

[25] Rust T. Roland et al, "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions", *Journal of Marketing*, Vol. 68, Oct 2004.

[26] Ward, K.: "Marketing Finance : Turning Marketing Strategies into Shareholder Value", *Butterworth-Heinemann*, 1999