

3ème Congrès sur les Tendances du Marketing Venise , 28 et 29 novembre 2003

Pour une approche globale du contrôle en marketing

L'inéluctable développement du contrôle en marketing...

Discipline inhérente au management, le contrôle prend actuellement un relief particulier et une nouvelle orientation avec la transformation des systèmes de gouvernement – ou de "gouvernance" - de l'entreprise. Les responsables des différentes disciplines doivent bien sûr toujours rendre compte à la Direction Générale des ressources qui leur sont allouées pour l'accomplissement de leur mission, mais un nouvel acteur s'invite de plus en plus fréquemment dans le paysage, l'actionnaire. Souvent cantonné dans un rôle de bénéficiaire passif, ce dernier revendique à présent un rôle de juge et d'arbitre. En propriétaire avisé, il oriente les ressources de l'entreprise sur les voies qui créent de la valeur économique et sanctionne celles qui, de son point de vue, s'écartent de cet objectif.

Le marketing est soumis à cette règle et cherche à mettre en place des outils de contrôle pour démontrer l'efficacité, la rentabilité et donc la légitimité de ses opérations et de ses investissements. Les audits marketing, longtemps exceptionnels deviennent plus fréquents voire réguliers et la mise en place de tableaux de bord marketing et commerciaux devient une priorité. Les répercussions du contrôle s'observent au niveau organisationnel. Les créations de postes de contrôleur du marketing se développent dans de nombreuses entreprises, par exemple dans l'industrie pharmaceutique, et dans des groupes de produits de grande consommation, à l'instar de Procter & Gamble, des "équipes produit" incluant un contrôleur de gestion se substituent aux traditionnels chefs de produits ou chefs de marques. Une véritable révolution est en marche; elle contribuera largement à façonner le marketing des années à venir.

....mais une spécificité qui pose problème

En miroir de la nécessité se développer le contrôle en marketing, on constate que son application se heurte à trois types de difficultés propres à la discipline :

- variabilité de la démarche marketing suivant les entreprises et les secteurs d'activité et donc absence de normes générales de référence ;
- difficulté rencontrée pour établir des relations causales entre les opérations marketing et les résultats commerciaux ;
- difficulté pour évaluer les actifs immatériels créés par le marketing et donc pour apprécier le retour sur investissement des ressources engagées.

Pour être efficace, une démarche de marketing doit s'adapter aux caractéristiques propres à chaque entreprise. On peut déjà observer cette nécessaire variabilité au niveau de l'organisation marketing où les réponses optimales peuvent être très contrastées. Ainsi, elles s'organisent naturellement autour de chefs de produits disposant des ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'ensemble de la démarche marketing dans les entreprises commercialisant par exemple des produits de grande consommation mais pourront se traduire par l'absence totale de structure marketing dans des entreprises de services industriels où la phase stratégique de la démarche incombe à la direction générale ou aux directions opérationnelles et où la mise en œuvre est fréquemment et largement externalisée.

Les différences sont également très marquées au niveau des montants optima des dépenses marketing. Ainsi, l'ensemble des dépenses de communication pourra idéalement se situer à 1,5 % ou 2 % du chiffre d'affaires dans une entreprise performante prestataire de services industriels, alors que les seules dépenses publicitaires devront atteindre 5 à 7% du chiffre d'affaires pour permettre à une entreprise de services aux particuliers – loisirs, banque, assurance – de progresser sur son marché.

Les raisons qui imposent la différenciation de la démarche marketing d'une entreprise à l'autre sont nombreuses : nature des produits et des services , réactions des clients aux différentes actions marketing, situation du produit dans son cycle de vie, intensité et modalités de l'action concurrentielle ou encore taille, ressources disponibles et culture de l'entreprise.

Dans ces conditions, le contrôle du marketing par la référence à d'hypothétiques- et de fait inexistantes- normes générales est voué à l'échec. Reste l'approche par l'analyse ponctuelle du rapport coût / efficacité des différentes opérations. Il suffirait en principe d'évaluer l'impact des ressources engagées sur des indicateurs de résultats pour se doter d'un système de contrôle mais la difficulté est d'identifier les bons indicateurs. Les repères classiques du volume des ventes, du chiffre d'affaires ou de la part de marché s'avèrent généralement de mauvais indicateurs de performance pour apprécier l'efficacité des opérations de marketing. En effet ces résultats sont rarement la conséquence d'une opération isolée mais plutôt celle de multiples facteurs dont il est difficile d'isoler les impacts spécifiques. Par exemple dans quelle proportion imputer l'évolution des ventes d'un produit à une campagne publicitaire alors que simultanément d'autres opérations ont été menées à l'intérieur de l'entreprise ou par la concurrence ?

De plus, de nombreuses opérations de marketing ont un impact différé à un horizon incertain. C'est le cas par exemple, de la requalification d'une offre, d'opérations de communication institutionnelle, d'actions de relations publiques ou encore d'une modification d'un réseau de vente.

Pour ces raisons, les relations entre les dépenses engagées et les résultats obtenus sont difficiles à établir et restent généralement douteuses. Le contrôle de l'impact net de chaque action est extrêmement difficile.

Enfin le résultat de la démarche marketing est souvent la création d'actifs immatériels : notoriété et image d'une marque, image institutionnelle de l'entreprise, implantation dans des canaux de distribution, base de connaissance permettant une meilleure compréhension du marché et la réduction de l'incertitude , satisfaction des clients et fidélisation d'une base de clientèle, etc.

Selon quelques études¹, la part de ces actifs immatériels dans la valeur globale des entreprises cotées serait actuellement en moyenne proche de 75 % avec des scores de 85 % à 90 % dans les entreprises dites de la nouvelle économie. L'évolution de la valeur de ces actifs constitue un repère d'efficacité de la démarche marketing pour peu que l'on puisse en faire une estimation fiable et précise.

Trois approches complémentaires pour une mise en œuvre du contrôle :

Dans ce contexte, le contrôle du marketing emprunte actuellement trois voies, présentées selon leur caractère opérationnel décroissant :

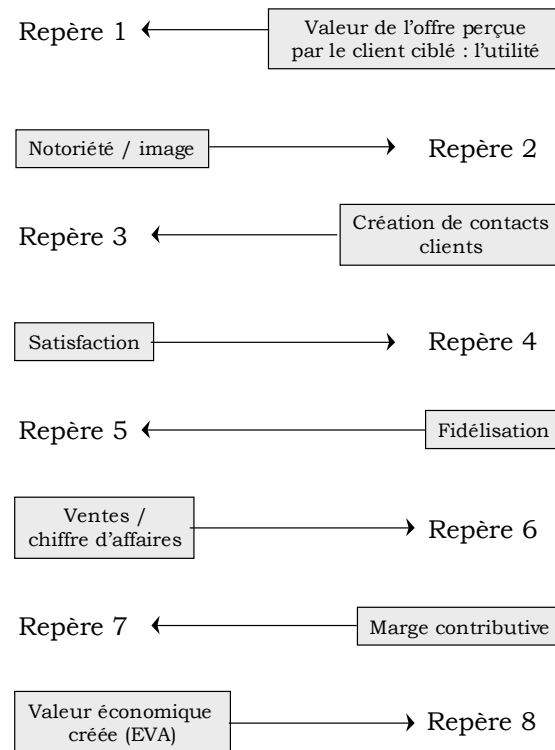
- Contrôle de l'impact des opérations marketing et commerciales sur le volume des ventes, sur le Chiffre d'Affaires et sur la rentabilité de l'activité commerciale ;
- Contrôle de l'impact des investissements marketing sur la création d'actifs immatériels ;
- Contrôle de l'impact des opérations de marketing en matière d'aide à la décision.

Nous évoquerons les deux premières voies qui, sans être communément utilisées, s'intègrent graduellement dans les outils de l'entreprise pour présenter ensuite une approche de contrôle des systèmes d'information marketing considérés comme des méthodes privilégiées d'aide à la décision en marketing.

Le contrôle de la performance opérationnelle :

Le contrôle de performance des fonctions marketing et commerciale a longtemps été cantonné aux indicateurs classiques des ventes en volume, de chiffre d'affaires, de marges contributives ou encore de parts de marché. La faiblesse de cette approche a été maintes fois soulignée du fait de la difficulté d'identifier l'impact exact d'une opération précise sur ces résultats globaux. De multiples facteurs peuvent ainsi influencer l'évolution du chiffre d'affaire - modification d'une caractéristique de l'offre, effort de promotion, efficacité de la vente, opérations de communication... - sans qu'il soit possible d'apprécier l'impact spécifique de chacun d'entre eux. Encore dans cette approche faut-il intégrer l'influence de la concurrence !

Pour remédier à ces insuffisances, on peut imaginer un système de contrôle sous la forme 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'un produit. L'organisation des indicateurs s'inscrit dans la théorie classique de la hiérarchie des effets bien connue dans la théorie du comportement du consommateur. Bien que le système doive être adapté au cas spécifique de chaque entreprise, il est possible d'esquisser une trame de référence, dite du « tableau des huit repères » :



Source : Alain Ollivier « Comment contrôler le marketing ? » Les Echos, 11 avril 2001

1) Morgan & Stanley, Capital International World Index, Avril 1995

Les indicateurs de performance associés aux huit repères permettent d'apprécier l'efficacité des opérations marketing et commerciales et la rentabilités des dépenses et des investissements engagés.

A titre d'exemple, sur le premier repère de l'utilité perçue, la modification d'une caractéristique technique d'un produit, une évolution de son prix ou de ses conditions de paiement, un service additionnel associé à la délivrance d'un produit seront jugés en fonction de leur impact sur l'indicateur de l'utilité perçue.

De même, une opération de communication sera appréciée en fonction de son aptitude à faire évoluer les indicateurs de notoriété et d'image.

Chaque action marketing, caractérisée par son coût sous forme d'investissements ou de dépenses, se traduit par une incidence repérable dans le tableau des huit repères. Incertain au départ, le jugement sur le rapport coût /efficacité de cette action s'affine au fur à mesure que se constitue une base d'expérience et de connaissance. Les jugements comparatifs permettent d'orienter les choix entre des actions alternatives et, avec une certaine prudence, d'établir des normes et des seuils d'efficacité minimale. Un système de contrôle du marketing se profile garant d'un surplus de crédibilité et de légitimité pour la discipline.

Le contrôle par les actifs immatériels :

Cette approche est complémentaire de la précédente. L'efficacité des opérations de marketing est saisie non pas au niveau des résultats opérationnels immédiats mais à travers leur capacité à créer des actifs immatériels enrichissant la valeur patrimoniale de l'entreprise. Sur une période donnée, la plus-value d'un actif immatériel - marque, enseigne, base de clientèle, savoir et savoir-faire.....- permet de mesurer la rentabilité de l'ensemble du budget marketing engagé sur la période de référence. Cette approche renvoie à la question de la valorisation des actifs immatériels qui continue à faire débat et n'a reçu que des réponses contestables, telles que celle de l'approche comptable, trop frileuse, ou celle de cabinets spécialisés comme FinancialWorld § Interbrand, trop opaque, ou encore celle d'analystes financiers et d'opérateurs de fusions-acquisitions, trop liée à un rapport instantané entre l'offre et la demande. • (1) (2).

Comme tenu de l'importance de ces actifs immatériels dans la valeur marchande de l'entreprise, il est certain que les méthodes de valorisation vont se développer et devenir plus précises et plus crédibles. Sous cette hypothèse, les entreprises seront à même d'apporter un éclairage supplémentaire au calcul de la rentabilité financière de leurs efforts marketing et commerciaux.

(1) Pour une présentation centrée sur les marques, voir l'ouvrage d'Elisabeth Walliser « La mesure comptable des marques » dans la collection Entreprendre chez Vuibert, Paris, 2001.

(2) Pour une approche plus générale sur les Actifs Immatériels voir « Knowledge Management La Nouvelle Richesse des Entreprises » Karl Erik Sveiby et Mazars, Maxima, Paris, 2000

Le contrôle par la réduction de l'incertitude et l'aide à la prise de décision :

Les opérations marketing les plus difficiles à contrôler et donc à légitimer sont sans doute celles qui sont destinées à réduire l'incertitude dans laquelle se trouve le décideur et à accroître la probabilité de prendre la bonne décision. C'est le cas en particulier des dépenses engagées dans le cadre des Systèmes d'Information Marketing pour la réalisation de toute forme de collecte et de traitement d'information.

Le budget de recherche en marketing a tendance à croître de façon rapide et significative dans de nombreuses entreprises, en réponse à la volonté des responsables marketing de préciser leur connaissance du marché pour optimiser leurs décisions : réalisation d'études de marché, abonnement à des publications et à des panels, remontée interne d'informations, mise en réseaux d'informateurs extérieurs, clients, distributeurs, fournisseurs, prescripteurs.....Le coût des opérations est connu mais quelle est la valeur de l'information ainsi obtenue ? L'absence de réponse à cette question rend difficile la situation des responsables marketing appelés à justifier l'emploi des ressources allouées. Si toutes les entreprises soucieuses de gérer leur relation au marché reconnaissent la nécessité d'un budget de recherche en marketing, aucune n'est vraiment au clair sur le montant optimal de ce budget. Une réponse pourrait être apportée par la théorie de Bayes sur l'évolution de probabilités subjectives avant et après collecte d'informations.

Le principe de cette démarche est de considérer que la principale utilité de l'information en entreprise est de réduire l'incertitude dans laquelle se trouve un décideur confronté à un choix entre plusieurs actions pour optimiser un résultat au regard d'un système d'objectifs donnés. Avant la collecte et l'exploitation d'informations, le décideur a une idée de l'impact des décisions alternatives sur un résultat donné, compte tenu d'hypothèses sur un certain nombre de facteurs externes, échappant au contrôle du décideur. Ces hypothèses constituent les probabilités « à priori » dans la démarche de Bayes. Dans cet univers de possibles probabilisés, le décideur peut identifier l'action optimale par le calcul de l'espérance mathématique de toutes les actions possibles.

Après collecte de données sur la base d'un sondage, le décideur dispose d'informations additionnelles qui lui permettent de revoir, en les précisant, ses hypothèses initiales et d'appuyer son choix sur de nouvelles hypothèses dites "à posteriori". Il en résulte de nouvelles espérances mathématiques pour les différentes actions envisagées et donc une nouvelle espérance mathématique pour l'action optimale.

Le gain de l'espérance mathématique optimale avant et après information constitue la marge justifiant la réalisation de l'étude.

Exemple:

Imaginons un responsable marketing envisageant de lancer un nouveau produit pour lequel la demande est incertaine mais pour laquelle on a pu affecter des probabilités.

Il existe donc deux actions possibles : lancement (A1) ou pas lancement (A2)

Sans information supplémentaire trois niveaux de demande possibles ont été identifiés et probabilisés (les "états de la nature") :

D1 : demande élevée, $P(D1) = 0.6$

D2 : demande moyenne, $P(D2) = 0.3$

D3 : demande faible, $P(D3) = 0.1$

On prévoit que les résultats financiers associés aux deux actions possibles vont varier suivant le tableau suivant :

État de la nature	D1	D2	D3
Actions			
A1	50	10	-120
A2	-10	-10	-10

On voit que le choix de l'action dépend de l'état de la nature escompté. Le lancement sera effectué si l'on prévoit une demande de niveau D1 ou D2, alors qu'on y renoncera si la prévision est de niveau D3.

En univers probabilisé, les valeurs de résultats financiers attendues sous les actions alternatives sont :

$$EV(A1) = (50) (0.6) + (10) (0.3) + (-120) (0.1) = 21$$

$$EV(A2) = (-10) (0.6) + (-10) (0.3) + (-10) (0.1) = -10$$

A priori, l'action A1 sera choisie avec une espérance de gain de 21..... sauf si le risque de perdre 120 unités monétaires, si peu probable soit-il, est considéré comme inacceptable !

Se pose alors au décideur la question de faire ou non une étude en forme de test de demande préalablement à sa décision de lancer ou non le produit. La décision serait-elle rentable ?

Pour le test envisagé, on peut prévoir trois résultats possibles :

Z1 : Résultat prédicteur d'une demande forte,

Z2 : Résultat prédicteur d'une demande moyenne,

Z3 : Résultat prédicteur d'une demande faible.

Compte tenu des conditions de réalisation du sondage , les probabilités conditionnelles de chaque résultat du test pour chaque état de la nature sont les suivantes :

Probabilités conditionnelles de chaque résultat du test pour chaque état de la nature :

	D1	D2	D3
Z1	0.7	0.2	0.1
Z2	0.2	0.6	0.3
Z3	0.1	0.2	0.6
	1.0	1.0	1.0

En conjuguant les probabilités à priori P(D) et les probabilités conditionnelles P(Z/D), on peut obtenir les probabilités à posteriori P(D/Z) des différents états de la nature, compte tenu des résultats supposés du test :

TEST	Etat de la Nature	Probabilité a priori P(D)	Probabilité conditionnelle P(Z/D)	Probabilité jointe P(Z,D)	Probabilité a posteriori P(D/Z)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) =(3)x(4)	(6)=(5)/total de (5)
Z1	D1	0.6	0.7	0.42	0.858
	D2	0.3	0.2	0.06	0.122
	D3	0.1	0.1	0.01	0.020
				0.49	1.000
Z2	D1	0.6	0.2	0.12	0.364
	D2	0.3	0.6	0.18	0.545
	D3	0.1	0.3	0.03	0.091
				0.33	1.000
Z3	D1	0.6	0.1	0.06	0.333
	D2	0.3	0.2	0.06	0.333
	D3	0.1	0.6	0.06	0.333
				0.18	1.000

Sous chaque hypothèse relative au résultat du test, on peut identifier la nouvelle valeur attendue des résultats de chaque action, calculée à l'aide des probabilités a posteriori

Si Z1 :

$$EV(A1)^* = (50) (0.858) + (10) (0.122) + (-120) (0.020) = 52.7$$

$$EV(A2)^* = (-10) (0.858) + (-10) (0.122) + (-10) (0.020) = -10$$

Si Z2 :

$$EV(A1)^* = (50) (0.364) + (10) (0.545) + (-120) (0.091) = 12.73$$

$$EV(A2)^* = (-10) (0.364) + (-10) (0.545) + (-10) (0.091) = -10$$

Si Z3 :

$$EV(A1)^* = (50) (0.333) + (10) (0.333) + (-120) (0.333) = -19.98$$

$$EV(A2)^* = (-10) (0.333) + (-10) (0.333) + (-10) (0.333) = -10$$

Sous les différentes hypothèses des résultats du test, la décision optimale varie suivant la demande prévue. La valeur maximale attendue après la réalisation du test est définie en pondérant la valeur attendue de l'acte optimal pour chaque résultat du test par la probabilité d'obtenir ce résultat soit :

$$EV (A^{**}) = (52.7) (.49) + (12.73) (0.33) + (-10.00) (0.18) = 28.22$$

La valeur attendue de la décision optimale calculée sur la base des probabilités à priori étant de 21, il convient de faire l'étude si son coût est inférieur à 7.22 unités monétaires.

Force est de constater que ces outils de contrôle des opérations de recherche en marketing par la théorie des probabilités avant et après information sont encore peu utilisés dans les entreprises. Disons, sans tomber dans la caricature, que la nécessité de collecter et de traiter

de l'information est reconnue par principe mais que le budget qui y est affecté dépend plus du montant des ressources disponibles que d'une démarche rationnelle reposant sur la rentabilité des dépenses et des investissements engagés.

Conclusion :

Présenté comme une nécessité dans un nombre croissant d'entreprises, le contrôle du marketing tend à trouver des réponses opérationnelles. Tableaux de bord incluant des évaluations de la rentabilité des opérations marketing et commerciales, calculs de retour sur investissements par le biais d'actifs immatériels créés exclusivement ou partiellement grâce au marketing et au commercial sont autant d'outils permettant de justifier les ressources engagées au regard de juges financiers, managers, partenaires ou actionnaires. Certaines opérations résistent encore au contrôle comme celles qui visent à améliorer la qualité des décisions en réduisant l'incertitude. Les fondements théoriques d'un contrôle adapté à un tel contexte existent ; il reste à en améliorer le caractère pratique et à convaincre les opérateurs de leur utilité.

Bibliographie

Barnoux G., *L'audit marketing*, McGraw Hill, 1990

Bobrie F., *Mesurer la valeur financière des marques*, Prodimarques, la revue des marques, Juillet 1994, P. 10-12.

Camus B., *Audit marketing*, Editions d'Organisation, 1988

Guilloux M. C., "Les dépenses marketing : investissements ou charges ?", *Direction et gestion*, Novembre-Décembre, 1984

Loupe A., "Le contrôle de la fonction marketing : perception et pratiques comparées", *AFM*, Avril 1986

Marion A., *Le diagnostic d'entreprise*, Economica, 1993

Michon C., *Le diagnostic commercial de l'entreprise*, Editions Liaisons, 1994

Ollivier A., "Le contrôle en marketing", *Encyclopédie du management*, Vuibert, 1992

Ollivier A. et al., "Guide de conduite d'un diagnostic opérationnel global d'une unité industrielle", *Cahier de Recherche ESCP*, 1998

Ollivier A., "Comment contrôler le marketing ?", *L'art du Management Les Echos*, 11 avril 2001

Perrier R., *Brand Valuation*, Premier Books, 1997.

Pierrat C; et Martory B., *La gestion de l'immatériel*, Nathan, Paris 1996

Stolowy H. et Haller A., *Accounting for Brands a Comparison Between IASC, France and Germany*, Les Cahiers de Recherche HEC n° 572, 1996

Sveiby K.E., *Knowledge Management, la nouvelle richesse des entreprises, présenté et commenté par Mazars Maxima*, Paris, 2000.

Thibault J.-P., *Le diagnostic d'entreprise, guide pratique*, Editions d'Organisation / SEFIDOR, 1989

Thibierge Ch. *Contribution à l'étude des déterminants de la comptabilisation des Investissements Immatériels*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine, 1997

Walliser Elisabeth., *La mesure comptable des marques*, Collection Entreprendre, Vuibert, Paris, oct.2001