**Comment piloter la fonction marketing
dans les entreprises ?
Implications pour le secteur du private banking**

Jean-Emile Denis
Professeur de marketing
HEC, Université de Genève¹
(denis@hec.unige.ch)

Résumé

Ce texte rappelle les changements qui ont donné naissance au marketing relationnel, ses implications en matière d'organisation de la fonction marketing au sein des entreprises et les conditions devant être satisfaites pour qu'il soit mis en pratique dans le secteur du private banking.

Abstract

The changes that have taken place and which lead to the new market/customer approach in marketing are briefly presented. The implications of this new approach are discussed as well as the conditions that have to be met in order to see it successfully implemented in the private banking sector.

---

¹ Texte d'une communication effectuée lors de la conférence sur le "Marketing et le Private Banking", MGI, 16-17 Mars 1999, Genève.

Le marketing a changé entend-on partout ! Le marketing « classique » est mort et a fait place à un nouveau marketing, tout comme si un nouveau Coke venait à remplacer l'ancien ! De quel nouveau marketing s'agit-il alors ? Du marketing relationnel, du marketing «one-to-one», du marketing orienté marché, du marketing orienté client, etc. Les formules abondent et font recette. Mais au fond, qu'y a-t-il d'authentiquement novateur dans toutes ces expressions et quelles en sont les implications pour le private banking ? Pour répondre à ces questions il nous faudra tout d'abord revenir, ne serait-ce que brièvement, sur les origines du marketing et sur la place que celui-ci a prise dans les entreprises.

Le marketing « classique »

Rappelons qu'il s'agit quand même d'un néologisme. Américain d'origine, cela n'est pas sans importance, le marketing est d'invention récente, du moins dans sa formulation managérielle, puisqu'elle ne remonte qu'au début des années cinquante. Le « concept de marketing » qui en est l'un des éléments fondamentaux affirme que la principale fonction de l'entreprise est la satisfaction des consommateurs. Le profit n'est pas l'objectif, c'est la récompense de l'entreprise pour avoir satisfait les clients. On pourra sourire en entendant ces mots, mais c'est ce qu'ont proclamé avec le plus grand sérieux des gurus consacrés comme Drucker ou Levitt.

Dans cette perspective, le marketing management reste un exercice d'optimisation dans la bonne tradition économique. La transaction est l'objet crucial d'analyse. Il faut que l'échange se fasse de manière optimale pour la firme. On créera alors des départements de marketing au sein des entreprises où l'on élaborera des stratégies de marketing fondées sur les principes de la segmentation, du ciblage, du positionnement, de la programmation de l'action marketing par l'entremise du marketing mix et de l'intelligence commerciale. Notons que cette démarche se peaufinera au fil du temps dans les grandes entreprises, principalement dans le secteur des biens de consommation courante et dans des entreprises comme Procter & Gamble, Gillette ou Colgate-Palmolive.

Le nouveau marketing

Deux facteurs principaux poussent à la mutation du marketing classique à partir des années septante et de manière progressive jusqu'à présentement : la décomposition de la structure

corporative en unités d'affaires (les « strategic business units », SBUs); l'émergence du mouvement vers la globalisation des marchés. Ces mouvements se traduisent par une décentralisation poussée de la gestion de la fonction marketing. Les unités gagnent en autonomie. Il en sera de même pour les filiales au sein des grands groupes internationaux. La concurrence accrue pousse au « downsizing » et au « delayering » qui fait disparaître des spécialistes « staff » et redistribue les responsabilités sur les positions « line » car il faut être plus efficace et donc réduire tous les coûts et surtout ceux de personnel. Et puis une nouvelle philosophie générale de gestion s'instaure. L'accent est désormais placé sur des formes d'organisation plus souples qui misent sur l'élaboration de partenariats tant entre les firmes qu'entre les unités à l'intérieur de celles-ci. On pense désormais en termes de constitution de réseaux et d'alliances, à l'interne comme à l'externe.

Du point de vue du marketing l'évolution est la même. On ne parle plus de transactions et d'optimisation à court terme mais plutôt de relations et d'optimisation à long terme. Selon ce nouveau paradigme du marketing, la mission essentielle du marketing devient alors celle d'établir des relations étroites avec le client, basées sur une connaissance profonde de ses besoins et de ses désirs, impliquant un climat de confiance et l'élaboration d'une offre aussi personnalisée que possible.

Ce changement d'orientation est résumé dans la Figure 1.

Comment s'organise la mission marketing au sein de l'entreprise?

La fonction marketing se manifeste à trois niveaux différents dans l'entreprise (voir (1)) : au niveau corporatif; au niveau des unités (SBUs); au niveau des opérations. Il faut aussi faire la distinction entre les trois dimensions fondamentales du marketing : le marketing en tant que culture; le marketing en tant que stratégie et le marketing en tant que tactiques.

Culture marketing. Il s'agit des valeurs fondamentales de l'entreprise à l'égard du consommateur ou du client et la reconnaissance de son importance pour l'entreprise (telles que reflétées par le concept de marketing). C'est au plus haut niveau de l'entreprise que cette culture se définit et se promeut. C'est aux dirigeants marketing de se faire les avocats des clients et d'orienter l'entreprise vers ceux qui ont été ciblés.

Stratégies marketing. Elles englobent les tâches fondamentales du marketing management à savoir la segmentation, le ciblage et le positionnement. Ces activités se situent au niveau des unités stratégiques et s'intègrent dans les stratégies générales des unités et de l'entreprise dans son ensemble.

Tactiques marketing. Elles portent essentiellement sur les modulations du marketing mix, c'est-à-dire des « 4 P » par lesquelles s'effectue la mise en œuvre des stratégies fonctionnelles de marketing. Ce niveau est d'autant plus important que c'est à celui-ci que s'effectue le contact avec les clients et que s'établit la « relation » entre la firme et son marché. Le marketer est un intégrateur à l'intérieur de l'entreprise puisqu'il fait le lien entre les différents éléments qui la composent, mais aussi avec l'extérieur, et notamment bien sûr avec le client. C'est là que s'effectue avant tout l'adéquation de l'entreprise et du client puisqu'après tout, comme le dit si bien McKenna (2), la vedette du relationship marketing, « ...qu'est-ce qu'une marque qui a du succès si ce n'est l'histoire d'une relation très spéciale... ».

Dans cette perspective, le client est réaffirmé comme la finalité de l'entreprise, ainsi que Drucker l'avait si bien formulé quarante ans plus tôt. Pour GE, par exemple « ... le point de vue du client et de l'entreprise convergent parfaitement, et tous les efforts sont axés sur la satisfaction des besoins du client... » (cité par Webster, (1)). La fonction marketing est

répartie aux divers niveaux de l'entreprise et la mission marketing est assumée par tout un chacun. On imagine les conséquences que cette vision peut avoir sur l'organisation de la fonction marketing au sein de l'entreprise.

La mission marketing dans l'entreprise est représentée dans la Figure 2.

Orientation marché : tenants et aboutissants

La diffusion et l'adoption du nouveau paradigme relationnel du marketing depuis le début des années 90 a eu de profondes répercussions sur la conduite du marketing. Elles ont notamment provoqué un regain de réflexion sur le lien entre l'orientation client et la performance de l'entreprise. Il a d'abord fallu définir le concept de l'orientation vers le marché. Nous en indiquerons brièvement les principaux éléments.

Le cœur même de l'orientation marché c'est l'écoute de l'environnement de la firme, à commencer par celle des consommateurs. Cette quête se manifeste par la génération d'informations puis par sa valorisation et sa dissémination à l'intérieur de l'entreprise. Entrent en ligne de compte l'attitude du top management, la dynamique interdépartementale, les systèmes organisationnel et de compensation.

L'incidence de l'orientation marché sur la performance sera modulée par divers facteurs externes, notamment la turbulence des marchés, la turbulence technologique et la croissance du marché. Elle variera aussi en fonction de la taille de la firme et des caractéristiques propres au secteur auquel elle appartient (comme le pouvoir des acheteurs, la croissance du marché ou l'intensité de la concurrence).

Les études portant sur le lien entre l'orientation marché et la performance sont encore fort peu nombreuses. Au monde, on en compte moins d'une dizaine dont les plus séminales ont été réalisées aux Etats-Unis. A la faveur d'une dotation du Fonds national de la recherche scientifique fédérale, nous en menons une en ce moment à l'université de Genève dont les résultats préliminaires concordent avec ceux obtenus dans les études antérieures et surtout avec les résultats obtenus en Angleterre.

Incidence de l'orientation marché sur la performance

Mais que découvre-t-on à ce sujet ? Essentiellement qu'une approche marché se traduit bien, en général, par une performance supérieure. Les préceptes de marketing sont donc valides, pas seulement ceux du nouveau paradigme mais aussi ceux du paradigme classique. Mais on constate aussi qu'une orientation marché ne se traduit pas toujours nécessairement par une meilleure performance. Il est fort possible qu'une bonne intention d'orientation marché ne soit pas toujours mise en œuvre de manière efficace.

On remarque enfin que dans certaines circonstances l'orientation marché n'est pas la démarche la plus appropriée. Par exemple, en situation de forte turbulence les coûts associés à l'ajustement aux besoins changeants des consommateurs peuvent être prohibitifs. Pas question alors de chercher à s'y adapter comme le suggérerait une démarche marketing orthodoxe. On note aussi que plus le pouvoir des consommateurs et des concurrents est faible moins l'approche marché donne des résultats satisfaisants.

Implications pour les entreprises

Comment mettre en œuvre une véritable orientation marché dans l'entreprise ? Les principes à adopter ont été bien identifiés et validés par l'expérience. Reprenons le schéma présenté plus tôt.

Le premier élément à considérer se situe au niveau le plus haut de l'entreprise. C'est la culture d'entreprise dont le top management se fait le champion. Sans énonciation claire de l'orientation marché, point de chance que cette vision soit partagée dans les diverses unités de l'entreprise et par les hommes et les femmes qui la composent et que l'orientation client devienne une réalité.

Le deuxième principe est que l'entreprise procède à une analyse systématique et continue des besoins et désirs des clients. Il importe de surcroît que l'information recueillie, à l'interne comme à l'externe soit prise en compte dans l'élaboration des stratégies, qu'elle soit judicieusement disséminée à la faveur de mécanismes interfonctionnels favorisant les décloisonnements entre les diverses unités constituant l'entreprise.

Le troisième principe est que tous les membres de l'entreprise et tout spécialement ceux qui sont en contact direct avec la clientèle soient encouragés, notamment par des systèmes de compensation appropriés, à concentrer leurs efforts sur la satisfaction des besoins et attentes des clients.

Conséquences en matière d'organisation

La mise en œuvre de ces principes a des répercussions considérables sur les structures organisationnelles. Elle favorise la décentralisation des responsabilités, la valorisation des processus au détriment de la hiérarchie, la souplesse plutôt que la rigidité. Il n'est donc pas étonnant de constater que les entreprises adoptent désormais des structures qui ne ressemblent pas beaucoup à celles que l'on voit représentées dans les manuels de marketing.

S'il existe de nombreuses formules organisationnelles, on constate dans de nombreux cas la mise en veilleuse de la structure fonctionnelle traditionnelle et, dans certains cas même, la disparition pure et simple du département marketing. Cela ne veut pas dire que la fonction marketing a disparu mais plutôt qu'elle est assumée par diverses personnes disséminées dans différents groupes. Dans une entreprise de produits chimiques allemande le directeur du marketing corporatif expliquait que la création d'un groupe marketing pourrait avoir des conséquences fâcheuses car cela pourrait mener les autres groupes à penser qu'ils n'ont pas à s'occuper du marketing et que ce n'est pas leur affaire. Cet exemple permet de constater à quel point l'importance des processus l'emporte sur celle des structures même si l'élargissement des champs de responsabilité s'accompagne le plus souvent d'un surcroît de travail parfois considérable (3).

Le degré de dispersion des activités de marketing dans les autres groupes de l'entreprise dépend d'un certain nombre de facteurs tant internes (la taille de l'entreprise par exemple) qu'externes (comme la turbulence des marchés ou la nature du secteur). Fait des plus intéressants, il dépend aussi de la culture nationale. On a remarqué que les entreprises européennes tendent à disperser les activités marketing beaucoup plus que les entreprises américaines. En particulier parce que traditionnellement la distinction entre marketing et vente y a toujours été beaucoup plus forte et que fréquemment la vente y a détenu plus de pouvoir que le marketing. Des facteurs historiques expliquent cet état de chose. Le marketing

a fait une incursion très tardive dans la culture entrepreneuriale allemande (le premier livre de marketing management publié en Allemagne remonte au début des années septante). Activité suspecte pendant longtemps, le marketing détient encore un pouvoir très inférieur à celui d'autres fonctions dans l'entreprise allemande. On peut faire la même observation dans d'autres pays européens et sans aucun doute en Suisse.

Pronostics

Le nouveau paradigme met l'accent sur la cultivation d'une relation étroite et attentive avec le client et la responsabilisation de chacun des membres de l'entreprise. Doit-on s'attendre à des changements de mentalité fulgurants ?

Force est bien de constater que l'esprit marketing, même classique, n'a pénétré qu'un petit nombre d'entreprises. Comme on l'a remarqué précédemment, dans la mesure où de nombreuses firmes bénéficient de situation de rente, rien ne les oblige vraiment à adopter des principes qui sont contraires à leur culture. Il est intéressant d'ailleurs de constater, même si c'est un peu décevant (en tout cas pour un spécialiste du marketing), que le concept de marketing n'a pas convaincu autant que l'on pourrait s'y attendre. Le marketing demeure associé à des manœuvres plutôt suspectes visant à posséder le client plus qu'à le satisfaire. Il suffit d'ailleurs pour s'en convaincre de se rapporter à la manière dont les stratégies de marketing des entreprises sont caractérisées dans les médias grand public ! Certes si la libéralisation des marchés se poursuivait, notamment à la faveur d'une continuation du processus de globalisation (ou même de régionalisation) de l'économie, il serait probable que l'orientation marché deviendrait la caractéristique d'un plus grand nombre d'entreprises.

Pour l'heure, je constate aussi que l'approche marketing même classique n'a pas touché un grand nombre d'entreprises, en Suisse notamment. J'en donnerai pour évidence les résultats d'une étude que nous venons de réaliser à l'Université de Genève (4) sur un échantillon de près de 200 firmes figurant parmi les 2000 entreprises les plus performantes de Suisse. Nous avons constaté que 20 à 25 % d'entre elles reconnaissent n'avoir aucune activité de recherche marketing (même si, j'insiste encore, elles figurent au nombre des plus performantes du pays). Quant au budget de recherche de celles qui déclarent en faire il est pratiquement nul en dessous de 10 millions de chiffre d'affaires ! La grande majorité des firmes ne s'adonne que peu ou pas du tout à la collecte systématique d'informations sur leurs

clients et à leur analyse. Il n'est pas évident non plus qu'elles sachent bien en tirer partie (5), ce qui n'augure pas très bien pour l'adoption d'une orientation marché selon les préceptes du nouveau paradigme du marketing !

Approche marché et private banking

L'orientation marché/marketing relationnel semble de prime abord s'appliquer fort bien au marketing du private banking. C'est d'abord un service. Rappelons au passage que c'est d'abord dans le secteur des services que le nouveau paradigme a été développé, la qualité du service étant très largement dépendante de la qualité de la relation qui s'établit entre le prestataire de service et le client.

L'importance du service fourni au client, la personnalisation de la prestation, l'instauration de relations durables fondées sur la confiance, sont autant de facteurs qui favorisent l'adoption de l'orientation marché au sein des institutions s'adonnant au private banking. Ne lit-on pas en effet dans la brochure intitulée *Tout savoir sur la place financière de Genève* que le Private banking « ...est un ensemble de prestations très personnalisées, mettant l'accent sur l'efficacité, le savoir-faire, le contact personnel et la qualité du service » !

Le private banking comprend divers types d'entités : les banques privées organisées en société individuelle ou sous forme de société en nom collectif ou en commandite, d'une part et, d'autre part, d'autres institutions financières offrant aussi des services de private banking. Il n'est pas impossible que l'intensité de l'orientation marché varie selon l'appartenance à l'un ou l'autre de ces deux groupes. Enfin, d'autres facteurs comme la taille ou la spécialisation (asset management ou gestion privée avec offre de services annexes comme le conseil juridique et fiscal) pourraient indéniablement avoir une incidence sur l'importance de l'orientation marché.

Il me semble, sur la base des observations auxquelles j'ai pu me livrer, que l'approche marché/marketing relationnel devait en effet être presque « innée » dans le private banking et ce pour plusieurs raisons. La proximité avec le client étant privilégiée, par tradition, le service offert est personnalisé en l'occurrence par la prise en charge du client par un gestionnaire spécifique. A celui-ci pourront être rattachés d'autres gestionnaires périphériques et

spécialisés, selon des besoins particuliers à satisfaire. On remarque aussi que les liens interdépartementaux sont aussi bien établis dans le private banking. Enfin, l'intégration verticale de type non bureaucratique facilite la diffusion d'une éventuelle culture marketing depuis le top management vers les gestionnaires. Ceci étant dit, il reste à démontrer si le développement des compétences marketing fonctionnelles s'est effectué aussi rapidement que l'évolution du contexte le demandait. Les cellules marketing n'ont souvent été créées que récemment dans les banques privées ou même dans d'autres institutions se livrant au private banking. Il n'est pas sûr qu'elles y aient trouvé tout à fait leur place.

Si l'on s'interroge sur l'avenir, un certain nombre de changements propres au secteur du private banking devraient néanmoins contribuer à favoriser la valorisation de ces cellules. Le secteur entre dans une période de turbulence au niveau du client, de la concurrence et de l'environnement technologique.

Le client n'est plus ce qu'il était. Il n'y a pas si longtemps il recherchait avant tout la confiance, la sécurité et en dernier lieu la rentabilité. Les choses ont changé. Comme dans bien d'autres secteurs, le client est désormais beaucoup plus soucieux de la performance ce qui ne l'empêche pas pour autant d'exiger aussi et le service personnalisé et la sécurité. Le client est sans doute aussi plus sophistiqué que par le passé sur le plan financier, ce qui le rend beaucoup plus pointilleux.

La concurrence s'est considérablement accrue au plan national comme au plan international, dans la gestion privée certes, mais plus encore peut-être dans l'asset management. Il en résulte un tassement des marges. Il faut ajouter que la concurrence est beaucoup plus transparente que par le passé. Les classements Micropal sont à la portée de tous les clients et les comparaisons entre les services offerts en sont grandement facilitées.

Le contexte technologique. Non seulement des produits de plus en plus sophistiqués voient continuellement le jour, mais les modes de pratique du private banking se diversifient. On pensera notamment au private banking par internet qui est en forte expansion.

Des changements de ce genre ont déjà affecté d'autres industries de service aussi diverses que les transports aériens, le tourisme et les services financiers en général. Leurs effets sur la pratique du marketing sont bien connus. Pour survivre et prospérer ces entreprises ont dû

améliorer leurs performances dans tous les domaines y compris celui de la gestion marketing. Il est donc assuré que l'orientation client devra être plus affirmée, plus effective et plus efficace que par le passé.

Il m'apparaît essentiel que les banques privées ou les unités stratégiques de private banking se posent la question de savoir dans quelle mesure elles ont effectivement adopté l'approche marché. Pour répondre à cette question, la meilleure approche consiste encore à se prêter à un audit marketing qui peut se faire en solo, mais mieux encore sous la forme d'un benchmarking.

Il s'agit d'un exercice assez aisé lorsque l'on connaît les dimensions sur lesquelles il doit porter. Nous les avons largement évoquées tout au long de cette présentation. Certaines d'entre elles sont prépondérantes. Je pense pour ma part, en m'appuyant sur les résultats des principales études empiriques effectuées tant en Europe qu'en Amérique du Nord que l'accent doit être mis, lors de la réalisation de l'audit marketing d'institutions de private banking, sur trois dimensions fondamentales. La première est l'attitude du top management. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure celui-ci est soucieux d'instaurer dans l'entreprise une véritable orientation marketing. La seconde porte sur la mise en œuvre d'une véritable dynamique interdépartementale. Il faut en effet que la mission marketing insufflée par la haute direction se traduise par des courants d'échange entre les diverses composantes de l'entreprise et que le marketing ne reste pas que la préoccupation de seulement quelques uns. La troisième est que, pour mieux satisfaire les attentes des clients, les collaborateurs travaillent au sein d'unités multidisciplinaires souples mieux aptes à répondre aux besoins variés, complexes et changeants des clients.

Il est bien sûr présumé que les principes de base de la gestion marketing moderne seront déjà mis en œuvre et que l'analyse des besoins des consommateurs, la segmentation, le ciblage et le positionnement seront devenus des usages courants. Réflexion faite, peut être ne vaut-il pas mieux trop présumer et s'assurer aussi, lors de cet exercice d'audit marketing, que ces fondements du marketing stratégique font bien partie en effet des pratiques en vigueur !

Pour en savoir plus

- (1) Webster, F., E. 1992. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**. 56 (October), 1-17.
- (2) McKenna, R. 1991. Marketing is everything. **Harvard Business Review**. 69(January-February), 65-79.
- (3) Overworked and overpaid : the American manager. **The Economist**. January 30th 1999, 57-8.
- (4) Denis, J-E. , Zwick, J-C et S. Czellar. 1998. La recherche dans les entreprises suisses. **Cahier de recherche 98-12**, HEC, Université de Genève.
- (5) Getting intimate, Are companies finally making serious attempts to get to know their customers ? **Information Strategy**. April 1998, p. 53.