

# Les Ntic et le Marketing Stratégique : les enjeux de la compétition.

Christophe Benavent.

Christophe Benavent est Professeur à l'IAE de Lille/USTL où il dirige le CLAREE. Il est rédacteur en chef de Décisions Marketing. Ses travaux de recherche initialement orientés sur les problèmes d'innovation-produit ont évolués ensuite vers les questions relatives au management de clientèles, et portent notamment sur les programmes de fidélisation. Actuellement, il initie au sein du Clarée et du Pôle Commerce et Organisation Electroniques de l'Université des Sciences et Techniques de Lille un programme de recherche portant sur les implications des Ntics sur les modes d'adaptation à l'environnement et les modes de coordination des entreprises.

Les technologies de l'information et de la communication transforment profondément les stratégies et les pratiques marketing. L'économie de l'Internet n'est plus virtuelle mais tout à fait réelle. Elle fait apparaître des modèles de gestion apparemment nouveaux qui affectent profondément le marketing des organisations. Les conséquences nombreuses bousculent les politiques traditionnelles et brouillent les découpages communs.

Il reste à savoir si cette transformation de l'activité commerciale nécessite de nouveaux modèles, de nouvelles conceptions, un nouveau paradigme. Ce n'est pas évident et pour être juste, il faudra distinguer les différentes familles de situation en fonction du rapport entretenu avec les technologies de la communication et de l'information. Chacune d'elle présente un problème stratégique particulier. En voici une typologie grossière :

- La première famille concerne les entreprises directement impliquées dans les infrastructures de l'Internet et dépendant étroitement de la croissance du nombre d'utilisateurs: les fabricants d'équipement tels que Cisco, les entreprises de télécommunications, les fournisseurs d'accès Internet, les portails.... Le problème stratégique de ces entreprises est d'occuper une place clé dans l'ensemble du système Internet, souvent par la maîtrise d'une norme technique. La redéfinition des marchés caractérise cet univers, ainsi que des phénomènes économiques particuliers tels que les économies de standard ou de réseau.
- La seconde famille est constituée par les entreprises qui se développent autour et par l'Internet profitant de cette nouvelle ressource pour offrir de nouveaux

services ou des services autrefois trop coûteux : les médias, les systèmes de réservation, des groupements d'achat, les enchères électroniques, le E-trading, la télé-médecine en sont quelques exemples. Ici le problème est celui de l'innovation de rupture : celle qui offre la possibilité de satisfaire de nouveaux besoins, que bien souvent le consommateur lui-même est incapable de définir.

- Une troisième catégorie d'entreprises est celle dont les pratiques actuelles sont affectées par l'Internet : la distribution de titres de transport, les librairies, la banque et les assurances, la musique.... Dans ces différents cas l'Internet peut apparaître comme un substitut absolu aux systèmes de distribution classiques dans la mesure où l'essentiel du service est constitué d'information. Elle correspond à un problème de substitution de canal de distribution et pose des problèmes économiques liés au caractère de l'information (rendements croissants résultant des coûts marginaux de l'information faibles voir nuls).
- Une quatrième catégorie est constituée des entreprises dont l'Internet affecte partiellement l'activité : le bien vendu nécessitant d'être transporté par des moyens matériels : la VPC, la distribution, pour lesquelles la fonction logistique n'est pas fondamentalement affectée par l'Internet. Se pose pour ce secteur des problèmes liés à l'intégration de canaux multiples, et de reconception des processus d'affaire.

A cette typologie, il faudrait encore ajouter la distinction entre les marchés de masse (les 80 millions d'abonnés à AOL) et les marchés B-to-B qui concernent quelques milliers ou dizaines de milliers de clients ou d'acheteurs.

Cette observation conduit à une règle de prudence dans la réponse à la question générale de l'effet de l'Internet sur les pratiques marketing. Il n'y a certainement pas de réponse universelle. Néanmoins des éléments communs peuvent être identifiés : ces innovations de ruptures tendent d'une part à redéfinir les frontières des marchés et d'autre part à rétablir et à conforter le lien direct de l'entreprise avec le client. Il s'avère de plus que dans la période actuelle les décisions stratégiques doivent être prises dans un univers incertain, qui se modifie sans cesse, et n'a pas de normes stables.

Prendre en compte ces faits incite à bâtir une perspective d'analyse adaptée à partir de quelques contributions récentes de la pensée stratégique. Cette perspective nous conduit d'une part à reconsidérer l'analyse concurrentielle, d'autre part à poser l'hypothèse d'une évolution des stratégies marketing orientées vers la constitution de marchés captifs, systématisation des pratiques relationnelles observées depuis un certain nombre d'années.

C'est pourquoi, nous revisitons d'abord à la lumière de quelques travaux récents la nature des marchés et de la compétition, en développant l'idée de la dualité des régimes de marché : marchés gouvernés par des normes stables, des marchés de normes. Puis en esquissant une approche multi-niveaux de la compétition à examiner les conséquences concurrentielles de quelques caractéristiques de l'économie de l'Internet.

Nous systématisons ensuite cette analyse en tentant de montrer que la logique de la différenciation laisse la place progressivement à une logique de domestication des marchés. Nous pourrions alors conclure en évoquant les implications organisationnelles d'une telle perspective.

## **1. Les marchés et la nature de la compétition**

Un certain nombre de sociologues et d'économistes (Fligstein, 1996, Ménard, 1995) proposent depuis plusieurs années une conception institutionnaliste des marchés. Celle-ci permet de proposer une hypothèse particulièrement séduisante pour analyser les marchés et les stratégies de la nouvelle économie. Cette conception indique que pour qu'un marché se constitue, un petit nombre de règles communes sont nécessaire. D'autres parleront de conventions, de point focal ou encore de connaissance commune (Orléan, 1994).

A partir de cette idée nous pouvons suggérer que la compétition se déroule sous deux plans distincts gouvernés par des régimes compétitifs différents: celui de la constitution des règles du jeu, et celui de leur exécution.

Cette idée doit être complétée par une approche plus riche de la compétition entre les firmes qui tiennent compte de la diversité des moyens utilisés pour satisfaire les besoins, de la diversité des marchés exploités, et surtout de la capacité à s'allier et à constituer de véritables communautés d'affaire. L'ensemble de ces facteurs pilotant l'action concurrentielle et définissant les situations de rivalité. Au travers de ce cadre on pourra mieux comprendre comment certaines caractéristiques des technologies de la communication peuvent affecter la structure concurrentielle des marchés et les stratégies marketing.

### **1.1. La nature des marchés et de la compétition.**

Une conception de la nature duale de la concurrence est certainement une étape nécessaire dans la compréhension des marchés de la nouvelle économie. Ceux-ci se caractérisent du point de vue de l'entreprise par l'incertitude qu'il génère, mais aussi et souvent par l'absence de consensus sur ce qu'ils doivent être. De manière caricaturale on peut donc penser que deux régimes différents régissent la nature des marchés et de la compétition.

Le premier régime, est celui que les économistes décrivent traditionnellement. Sa structure se réduit à des paramètres tels que la concentration, la répartition des parts de marché, le degré de différenciation, l'existence de barrières à l'entrée à la sortie, à la mobilité. Pour les analyser les modèles de la concurrence parfaite, de l'oligopole et du monopôle sont fondamentaux.

Ce régime a pour caractéristique de concerner un marché établi, plus ou moins homogène, dont les technologies sont relativement stables, pour lesquels la nature principale de la concurrence est celle d'une amélioration de l'efficacité des stratégies. Dans ces marchés stationnaires, du point de vue des clients qui le composent, et des technologies qui le façonnent, on retrouve les principes stratégiques classiques.

Le second régime est clairement celui des environnements volatiles (Brown et Eisenhardt, 1997). Il se caractérise fondamentalement par des avalanches de innovations technologiques, une absence de consensus sur qui fait partie de l'ensemble des concurrents, des incertitudes sur ce qui va être le modèle économique dominant, des flux de clientèles dynamiques. Certains parlent d'hypercompétition (D'Aveni, 1994) et soulignent le haut degré d'incertitude de ces environnements. Ces marchés ne semblent pas bénéficier de cadres d'analyse pertinents et synthétiques. Si certains comme d'Aveni mettent l'accent sur la capacité à agir vite, à être flexible, et renoncent à l'existence d'avantages

concurrentiels durables, ils semblent ignorer que la véritable bataille est bien souvent celles des normes (Shapiro et Varian,1999).

Ceci rejoint les propositions de Glazer (1991) ou de Sampler(1998), qui soulignent tous les deux, que les environnements intensifs en information, ce qui est bien le cas avec l'Internet, ont pour principale conséquence une redéfinition des frontières de marchés. La bataille pour les standards en est un aspect.

L'approche que nous favorisons dans cette réflexion est celle de l'établissement de conventions de marchés. Dans la nouvelle économie, il ne s'agit pas tant d'établir un avantage concurrentiel, que ce soit par la recherche d'économies d'échelles (même si celles-ci sont considérables), ni par une différenciation importante (et pourtant les degrés de liberté en ce domaine sont nombreux), mais d'être capable d'établir les règles du jeu et d'en tirer une rente.

Ceci peut procéder par la vision de systèmes d'offre, par l'analyse et la production de droit, par la participation à l'élaboration de normes techniques, par le développement d'habitudes sociales. Il est probable, mais des études plus approfondies doivent étayer ce point, que la concurrence au sens économique laisse place au politique. Quel que soit le moyen, il s'agit de construire l'environnement. Ces normes peuvent être de plusieurs sortes :

- Normes techniques. On en connaît de nombreux exemples : la manière dont Microsoft a développé ses lignes de produits autour du monopole de fait acquis avec le système d'exploitation. Ces normes régissent les conditions d'échange à l'intérieur d'un système et surtout celles avec les autres systèmes. La concurrence organisée de l'Unix et de Linux, en plaidant pour des systèmes ouverts tente de ruiner la position dominante de Microsoft en vidant de sa valeur le système d'exploitation qui deviendrait un bien public.
- Normes linguistiques. Un marché tel que celui de l'édition se limite à ses locuteurs. Des frontières fortes sont établies. L'univers du développement informatique, présente aussi ces conventions de langages. Et si certains se généralisent, tels que le Java, il reste des niches pour ceux qui connaissent les langues anciennes. C'est ainsi qu'une génération pionnière de l'informatique a été remise au travail pour pallier à la menace du bug de l'an 2000. Ils sont les derniers à connaître le COBOL, vieux langage encore vivant au cœur des vieux systèmes.
- Normes juridiques : l'exemple de Napster.com, qui offre à la communauté des mélomanes un espace d'échange de fichiers MP3 transformant les PC en serveur Internet, est confronté à ce problème. La réussite de l'entreprise tiendra essentiellement à sa capacité de convaincre que l'espace proposé est un espace privé, et donc à se soustraire aux attaques juridiques des principales majors. De manière générale dans le champ de la musique, c'est autour de règles de droits que sont actuellement redéfinies les règles du marché.
- Normes cognitives : l'existence d'un consensus, ou la capacité de certains acteurs à faire prévaloir leur point de vue est essentiel quant à la constitution de marchés homogènes. On peut ainsi interpréter le succès de Yahoo dans le domaine des portails comme la capacité du premier entrant à avoir imposé sa vision de ce nouvel objet. Bien que largement moins efficace que d'autres

moteurs de recherche, Yahoo a défini le prototype du moteur de recherche, et l'a fait évoluer vers un véritable centre de services. On opposera à ce cas celui d'AltaVista. En ce sens la norme cognitive devient une norme sociale. D'autres normes cognitives peuvent aussi être produites par la définition de ce qu'est la concurrence.

Les principales tactiques comme le rappellent Shapiro et Varian, résident d'abord dans la capacité à innover, l'avantage du premier entrant, dans la capacité à établir des alliances, et ensuite dans l'art difficile de répondre aux attentes encore peu formalisées et exprimées des futurs utilisateurs.

## **1.2. L'analyse concurrentielle**

Un des principaux enseignements de l'analyse concurrentielle moderne s'est constitué avec le développement de la notion de groupes stratégiques (Porter, 1979) : les processus concurrentiels se situent à deux niveaux : entre les entreprises et entre des groupes d'entreprises. La définition de ces groupes est fortement variable, jusqu'au point où certains remettent en cause le concept, mais l'idée demeure : la concurrence est hétérogène et joue sur plusieurs plans.

On doit associer étroitement à cette idée l'hypothèse de Cool et Dierickx (1993) : les entreprises appartenant à un même groupe stratégique entretiennent des rapports de rivalités moins intenses que des entreprises appartenant à des groupes différents. Dans cette perspective, les groupes sont définis de manière classique comme des entreprises qui partagent les mêmes configurations d'armes concurrentielles, autrement dit les mêmes "marketing-mix". Au sein d'un même groupe la rivalité serait moins importante, que ce soit par des processus de collusion, une incitation à la différenciation ou à des mécanismes d'apprentissage. Il en résulterait qu'au sein du groupe stratégique les profits sont préservés.

D'autres littératures (Chen, 1996; Gimeno, 1999; Jayachandran, Gimeno, Varadarajan, 1999), considérant le caractère multiple des marchés exploités par les entreprises, enrichissent l'analyse concurrentielle en reconnaissant que le degré de rivalité dépend aussi de la superposition des marchés sur lesquels ces entreprises se battent, ouvrant la voie à un renouvellement profond de l'analyse concurrentielle. Ces différentes propositions conduiront sans doute à une analyse multi-niveaux de la compétition, qui peut servir utilement de cadre pour comprendre l'impact des NTIC sur la formulation des stratégies.

Le niveau le plus élémentaire, dans un sens analytique de la compétition est celui de l'action concurrentielle. Celle-ci prend la forme de campagnes publicitaires, d'introduction de nouveaux produits, d'opérations promotionnelles, d'actions commerciales. Ces actions, et les réactions qui leur sont associées, sont d'autant plus probables et intenses que les firmes sont dissemblables, soit du point de vue de leurs armes concurrentielles, soit des groupes de clientèles exploités. L'idée essentielle est que deux firmes similaires en termes de stratégies ou de clientèles servies ne se risquent pas à des actions concurrentielles frontales, car elles peuvent anticiper aisément les réactions de l'autre, et risquent de s'engager dans une guerre ruineuse.

Un second niveau d'analyse, celui qui est privilégié par le marketing, est celui de la concurrence au sens traditionnel du terme. C'est à dire la situation dans laquelle

deux offres sont considérées comme similaires et peuvent faire l'objet en fonction des politiques de différenciation (verticales ou horizontale) de préférences de la part des consommateurs. C'est sur cette base que de nombreux travaux à la suite de la proposition de Day, Shocker, and Srivastava (1979) se sont développés pour décrire les structure de marché. Le critère de substitution dans l'usage, du point de vue des consommateurs, est ici essentiel.

Un troisième niveau d'analyse est relatif au fait que les entreprises peuvent être en compétition sur différents marchés, fondamentalement sur différents groupes de consommateurs avec des offres distinctes. Les travaux évoqués précédemment montrent ainsi que les firmes présentes sur des marchés différents seront tentées de s'agresser et de répondre à l'agression avec les mêmes moyens. Par contre un degré de rivalité moindre serait observé entre des firmes qui desservent les mêmes marchés.

Un quatrième niveau d'analyse doit enfin être évoqué : celui des communautés stratégiques au sens de Astley (1979). A ce niveau d'analyse, il faut réintroduire la notion d'institutionnalisation. L'idée est que des firmes produisant des biens et services différents peuvent s'allier, et constituer des ensembles plus vastes qui entrent en compétition entre eux. Prenons l'exemple de Disney, McDonald et Coca, qui constituent une même communauté dans certaines situations de consommation. Ce type de communauté se rencontre aussi dans le domaine du transport au travers des programmes de "frequent flyers" qui associent des constellations de transporteurs aériens, des chaînes d'hôtels, des loueurs de voiture et quelques autres types de prestataires de services. Lorsque de telles coalitions se forment on peut penser que la performance intrinsèque de leurs membres devienne moins critique en matière concurrentielle.

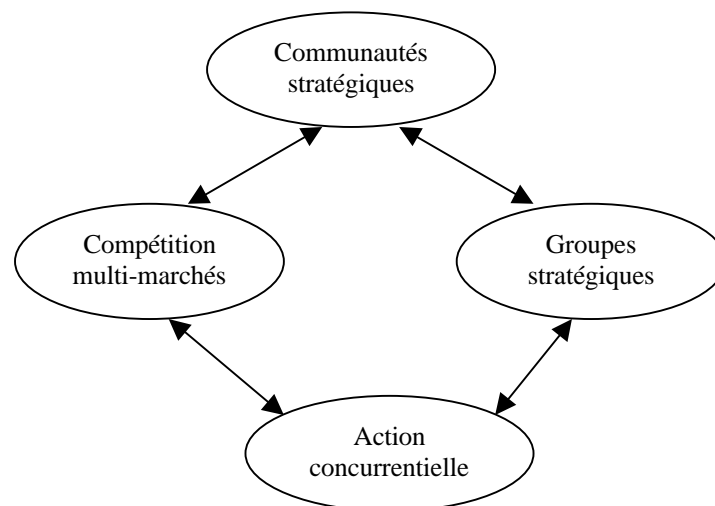


Figure 1 : Les niveaux de compétitions

En quoi cette perspective d'analyse concurrentielle permet d'alimenter l'analyse de l'impact des Ntic sur la structure des marchés ? Sans prétendre à l'exhaustivité reprenons trois arguments couramment employés pour décrire les conséquences de l'Internet sur les stratégies et pratiques marketing

Externalités de réseau et de standard sont souvent évoquées pour expliquer le phénomène de verrouillage des marchés. Dans l'éventualité où ces externalités sont fortes, un avantage irréversible est donné à l'innovateur. Cet argument largement diffusé mériterait d'être discutés plus finement. Faute de place, nous préférons d'une part en envisager directement la limite puis d'en considérer une autre conséquence stratégique.

La limite est relativement évidente et de nature empirique : le verrouillage des marchés doit être nuancé. Il est limité à une période réduite. L'innovation majeure peut briser les marchés les mieux verrouillés, et la société peut exiger de rendre publique ce type de normes.

L'autre conséquence stratégique est que l'externalité peut susciter des communautés de produits et de services. Au sein d'un standard peuvent se développer des services et biens visant des marchés plus étroits. Des biens dont la qualité intrinsèque peut être inférieure à celle d'équivalent appartenant à un univers plus marginal. Ce serait le cas des produits de Microsoft, et de manière générale pour les tierces parties. Une conclusion assez évidente est ici que les Ntic jouent essentiellement à un niveau de compétition communautaire et concernent essentiellement les industries du premier et second groupe.

La richesse de l'information : un deuxième argument utilisé pour justifier l'impact des Ntic sur les technologies de l'information est celui d'un accès plus important à l'information : que ce soit de manière interne (plus d'information sur les produits, sur l'état des commandes) ou de manière externe (l'exemple des robots acheteurs). Cet argument conduit certains à prédire une concurrence par les prix plus importante. Il fonde par exemple les nouvelles stratégies d'achats des grandes entreprises (l'exemple de la plate-forme d'achat proposée par General Motors, Ford Motor, et DaimlerChrysler en est un des meilleurs exemples).

Il peut aussi tendre à accroître la corrélation entre le niveau de qualité et les prix. En poursuivant ce scénario, on peut ainsi penser que l'économie de l'information risque de renforcer le niveau de compétition au niveau des structures de marché en favorisant la différenciation objective plutôt que d'accroître la compétition au niveau de l'action concurrentielle.

A contrario l'abondance de l'information peut se révéler comme étant une source de confusion, et la surcharge informationnelle faire naître ce que depuis longtemps certains ont prophétisé, de nouvelles organisations : des intermédiaires informationnels. Les portails en sont un exemple, mais on ne saurait oublier le rôle d'orientation et de repérage accrus de certaines marques, qui tendraient ainsi vers une extension étendue de leurs territoires. Notons que si ce scénario probable se réalisent nous revenons à une compétition organisée au niveau de communautés stratégiques.

Un troisième argument est celui de la discrimination. Une des vertus essentielles de l'Internet est de permettre un traitement personnalisé des clients et prospects, d'autant plus aisé que le contenu informationnel des produits et services est important. Ceci correspond à la proposition de Shapiro et Varian(1998) : le versioning. L'argument principal est que dans la mesure où l'on peut personnaliser non seulement les services mais les produits, il devient possible de pratiquer à grande échelle la discrimination par les prix du premier degré. De manière plus générale, cette aptitude à pouvoir traiter individuellement les clients risque

probablement d'affecter la compétition au niveau de l'action concurrentielle. Il sera de plus en plus tentant d'engager des offensives fortes sur des segments étroits, car l'ampleur de ces opérations restant limitée, les risques de rétorsion seront d'autant moins grands. On pourrait voir ainsi un jeu concurrentiel prendre la forme d'une guérilla larvée et discrète, s'appuyant principalement sur l'action promotionnelle et des communications hyper-ciblées.

Ces quelques exemples illustrent ainsi la nécessité d'une analyse concurrentielle affinée et multiple pour comprendre les implications des technologies de la communication. Ils sont une incitation pour les chercheurs à proposer des cadres conceptuels forts qui distinguent clairement les différents niveaux de compétitions.

## **2. Vers des marchés domestiqués**

Dans un numéro récent de *Journal of Marketing*, Deshpandé (2000) illustre parfaitement un des changements majeurs des systèmes marketing : de la transaction ils évoluent vers des relations denses et complexes, d'une focalisation sur l'analyse des besoins, on passe à une analyse centrée sur le client. Certains auparavant ont pu faire l'hypothèse d'un changement de paradigme (Gronroos, 1994) Ceci n'est pas nouveau mais prend une saveur plus forte avec l'Internet.

Du point de vue de l'analyse stratégique cette évolution affecte l'importance de la question du positionnement stratégique. La capacité à maintenir un monopole local peut se réaliser dans la constitution de marchés captifs, fondés sur la fidélisation et les coûts de sortie, plutôt que par la recherche des préférences dominantes des consommateurs. Cet argument nous semble au cœur de la révolution qui affecte les pratiques et les stratégies marketing. Les deux approches se ne substituent cependant pas l'une à l'autre, mais au contraire s'ajoutent l'une à l'autre et se combinent. Nous essaierons d'en examiner quelques conséquences en examinant d'abord la question de l'orientation client, puis en ouvrant sur la notion de marché domestiqué.

### **2.1. L'orientation client.**

Voilà bientôt de nombreuses années qu'un certain nombre de firmes manifestent dans leur manière d'exploiter le marché, une forte orientation vers le client. Celle-ci n'est pas qu'une intention stratégique, elle peut aussi involontairement se construire aux travers des bases de données clients et des outils du CRM.

Cette focalisation sur le client a plusieurs conséquences notables. La première signalée depuis longtemps et largement documentée est un déplacement de la gestion de la transaction, où plus précisément de la préférence, vers la gestion de la relation, incluant les épisodes transactionnels. Une seconde conséquence est l'émergence d'un dualisme du processus de gestion marketing : actions offensives visant soit à développer la base de clientèle, soit à développer le potentiel de consommation actuel des clients; actions défensives destinées à immuniser le portefeuille de client des actions concurrentielles (Salerno et Calciu, 1996). Une troisième conséquence est l'intégration progressive des systèmes de distribution et

de communication ainsi qu'une réappropriation des canaux par les producteurs de biens et services.

Pour mettre en évidence l'importance qu'a prise la question de la gestion de la relation en marketing nous pouvons invoquer aussi bien l'article séminal de Bagozzi, que le succès de la notion de Life-time value (Blattberg et Deighton, 1996). Dans le premier cas, la fonction d'échange généralisée est mise en évidence, dans le second cas, c'est l'orientation sur la valeur qui est mise en relief.

Un premier point de vue de la question de la relation est un point de vue statique : ce qu'affirme le management de la relation client est que la fidélité, la répétition de l'achat ne peut être atteinte uniquement par la préférence pour la marque, ni même par la satisfaction à l'égard des produits. La relation en elle-même devient un facteur du choix au moins dans une dimension affective et évaluative. Confiance, engagement, attachement, loyauté contribuent à renforcer un lien qui s'impose au choix rationnel. On se contentera de renvoyer le lecteur à Morgan; Hunt et Shelby (1994) pour illustrer cette conception, mais des dizaines de références varient autour de ce thème. La relation ne s'arrête pas à ces éléments affectifs ou attitudeux, elle concerne aussi une dimension informationnelle : la relation c'est aussi un flux d'échanges d'information qui permet au consommateur et à son fournisseur de réactualiser leurs connaissances, de d'ajuster leurs actions, de supporter les incidents. C'est aussi et enfin des éléments logistiques qui conditionnent les conditions du choix, de la transaction et de la consommation.

Un second point de vue est dynamique. Sans forcément s'en remettre à des modèles de cycle de vie tels que Dwyer, Schurr, et Oh (1987)le suggère, on doit retenir d'abord une idée de durée, ensuite celle de changement de nature de la relation au cours du temps.

L'idée de durée est parfaitement contenue dans le concept de life time value, qui tente d reproduire de la manière la plus précisée les effets de la rétention (Rosenberg et Czepiel, 1984). et du cycle de vie du client. Dans cet ordre d'idée on devrait ajouter une notion de part de valeur à celle de parts de marché. Cette idée de durée permet aussi de mieux caractériser la nature des marchés : pour certains la compétition n'a de sens que dans la capacité à conserver ses clients (c'est typiquement le cas des banques) dans d'autre à prendre aujourd'hui la meilleure part de marché (jeux vidéos)

Les changements de nature de la relation représentent un autre enjeu et peut justifier la création de multiples statuts pour la clientèle. Un exemple emprunté au monde bancaire permet de comprendre ce problème. Gérer le client dans la durée signifie non seulement s'adapter à un rôle que joue le client mais aussi à s'adapter aux changements de rôles : l'étudiant qui se transforme en couple à revenus importants, l'actif en retraité, l'employé en demandeur d'emploi, le locataire en propriétaire.

La relation s'inscrit enfin dans un contexte social tissé relations amicales, de cercles d'appartenance, de groupes de références, de communauté. Les réseaux complexes de relation nous fixent dans des rôles et des positions particulières. La gestion de la relation consiste aussi à définir ces réseaux d'influences. En

témoignent des approches originales de marketing que ce soit le recours à des clubs (supporters, fans, ), à l'identification, à l'animation de communautés structurées (clubs d'utilisateurs).

La gestion de la relation même élargie à la gestion des groupes de références n'épuise pas la relation client. Cette orientation concerne l'ensemble du portefeuille, et s'il est acquis qu'un effort tout particulier est dirigé vers la rétention de clientèle, reste encore à acquérir celle-ci. Dans une perspective de gestion directe de la clientèle, l'activité de prospection et de conquête prend une allure particulière. Quelque en soient les modalités (extensives ou intensive), la prospection est un processus de qualification et de persuasion.

Le processus de qualification et de conquête peut être analysé comme la transformation d'un contact en un ensemble d'informations significatives qui permet d'adapter le message et l'offre auprès du consommateur. On comprend parfaitement que dans ce contexte, les technologies de l'Internet offre la possibilité unique d'établir un pont entre les méthodes de communication de masse et les méthodes de communication directe qui se sont fortement développées au cours des 15 dernières années, que ce soit par les techniques de mailing ou le télémarketing. C'est ce que montre parfaitement Hoffman et Novak (1996) dans leur analyse des environnements médiatisés par l'ordinateur. Ils situent le Web dans une position médiane à l'égard de l'ensemble des médias. Accompagné de techniques de mail, ce médium permet l'interactivité, l'initiative, la personnalisation et semble doué de toutes les propriétés dispersées dans les médias traditionnels.

Fonctionnellement l'Internet est appelé à jouer un rôle central dans les systèmes de prospection. Dans bien des cas la publicité par Internet est le moyen de "rabattre" les consommateurs vers un site principal où le processus de persuasion peut être enclenché. Dans ces stratégies l'enjeu sera clairement d'accumuler suffisamment d'informations sur le consommateur et ses goûts afin d'optimiser la persuasion.

Dans cette perspective, même si l'on doit rappeler les risques de surcharge informationnelle, la thèse de l'économie de l'attention doit être relativisée (Adler, 1997). La rareté de l'attention n'est pas une chose nouvelle, dans le contexte de l'internet, elle est sans doute accrue et favorisera vraisemblablement une sélection des clients potentiels les plus impliqués. C'est ce que rappelle en d'autres termes Thomas et Wurster(1999) qui isolent les trois facteurs de la compétition des sites de navigation : l'accessibilité, la richesse, et l'affiliation.

D'une autre manière, on peut se demander avec une certaine ironie, en contemplant les médias classiques, si leur fonction principale n'est pas maintenant d'amener les consommateurs et les clients potentiels vers les sites des marques. A en croire les pratiques actuelles la nouvelle économie régénère des activités traditionnelles de communication.

Le problème de la persuasion prend une valeur toute particulière : l'enjeu n'est pas seulement comme dans les modèles classiques de communication de modifier attitudes et comportements de consommateurs et d'utilisateur à l'égard des marques afin de développer une préférence, mais très clairement de convaincre un visiteur à

revenir sur les sites, et ainsi à multiplier les occasions d'échanger informations et transactions. L'enjeu de la persuasion dans l'économie de l'Internet est l'engagement d'une relation.

De ce point de vue la personnalisation est au cœur du problème. Les spécialistes de la communication auront ainsi à résoudre une question clé. Sachant que les internautes sont impliqués et doués d'une certaine expertise, on peut s'attendre à ce qu'il souhaite un style de communication favorisant un traitement central de l'information. Réclamant ainsi un dialogue objectif, crédible, digne de confiance.

Sachant que le client potentiel dispose dans ce contexte d'un accès généralisé aux interfaces de communication (Hoffman, et Novak 1996), on en conclut aisément que l'enjeu de la compétition est bien l'établissement d'une relation avant même tout échange marchand. L'échange social et informationnel risque de précéder l'échange commercial. Le seul usage des outils classiques, même personnalisés, nous semble de ce point de vue très insuffisant. C'est pourquoi nous devons maintenant envisager de quelle manière les entreprises pourront capturer les clients potentiels et construire de véritables marchés internes.

## **2.2. La construction de marchés internes.**

L'idée de marchés internes, captifs ou domestiqués, remonte très certainement à Coase (1937). Pour s'en tenir simplement au domaine du marketing, dès 1979 Arndt en a fait la proposition.

Dans la section précédente nous avons mis en relief l'évolution vers le client des systèmes marketing, et les raisons qui font que l'Internet renforce ce mouvement dans une voie d'intégration et de personnalisation. Nous ne reviendrons pas sur l'idée de construction de la relation, mais nous souhaiterions développer ici trois idées relatives à la construction de ces marchés captifs. La première s'articule sur l'idée de co-évolution, la deuxième sur la construction de communautés, et la troisième revient sur l'idée des communautés stratégiques.

Le terme de co-évolution est proposé par Eisenhardt et Galunic (2000) mais on en retrouve l'écho chez Day (2000) ou encore chez Prahalad et Ramaswamy, 2000. Un des défauts de l'approche relationnelle en marketing est de mettre l'accent sur l'état de la relation, et de mettre en retrait la dynamique même de la relation qui se construit par apprentissage mutuel, transformation de l'un et de l'autre. Eisenhardt et Galunic en particulier souligne le caractère profond de cette évolution en employant les termes de commensalisme ou de symbiotisme dans leur sens biologique. Comprendons bien que dans cette idée il ne s'agit pas seulement d'une adaptation superficielle de l'entreprise à ses clients au cours d'une relation, mais d'une transformation substantielle et essentielle du fournisseur et de son client. On peut imaginer que cette transformation est, pour le client, si profonde que les coûts de sortie deviennent prohibitifs et irréversibles. Nous noterons à ce sujet que les technologies de l'information se prêtent assez bien à ce type d'évolution : les concepts de produits clients-serveurs, les conceptions modulaires et auto-adaptatives sont en train de créer ce type de relation. Dans le cas des systèmes de produits complexes, la propriété des produits et des services est partagée, et la valeur réside dans la co-conception de ces systèmes. Pour un exemple concret nous invitons le lecteur à étudier de près des technologies telles que Linux. Notons enfin

à propos de ce type de phénomène la justesse du terme de marchés domestiqués : l'espèce sauvage par le processus de domestication, perd peu à peu sa liberté.

La seconde idée peut-être observée dans le domaine de la constitution des communautés virtuelles (Brodin, 2000). Elle est parfaitement explicitée par Oliver (2000) dans son idée d'identité de soi immergée dans l'environnement social. La fidélité ne résulterait pas seulement de la satisfaction ou de traits de personnalité, mais d'un environnement social favorable et incitatif. En matière de stratégie marketing ceci ouvre l'alternative classique entre une fidélité obtenue par la satisfaction du client, ou une fidélité obtenue par la création d'un lien spécifique qui se réalise dans un sentiment fort de confiance et d'engagement. Au delà du mot d'ordre de la personnalisation véhiculée par les idéologues du marketing One-to-One, s'esquissent des stratégies de contrôle social qui pourraient viser à enfermer les clients dans un réseau dense de liens sociaux. Ceci implique naturellement des actions indirectes, la construction de l'environnement même du consommateur. Pour donner un exemple de ce que pourrait être ce type de stratégie, prenons à nouveau l'exemple bancaire. Si aujourd'hui nombre de banque s'évertuent à proposer des sites de Web-banking et de E-trading, il semble qu'elles passent à côté de l'essentiel. Elles ont la possibilité aujourd'hui de faire de leur site le portail de la vie quotidienne à condition de les enrichir des services et de l'environnement de leurs alter ego dans le spectre des activités quotidiennes : distributeurs, presse locales, collectivités. On notera, à nouveau, que l'on voit ici la véritable nature de la compétition : l'entreprise qui sera capable d'offrir cet accès complet prendra le pouvoir et mènera le jeu.

Ceci nous amène à la dernière idée, et nous conduit encore à la question centrale de la définition des marchés et de la compétition. Au bout du compte c'est par la construction d'alliances de marques, le développement de réseaux, que les firmes pourront constituer ces communautés stratégiques qui risquent d'être en réalité les véritables unités de base de la compétition à l'âge de l'Internet. Des arguments forts justifient cette hypothèse, par exemple le fait que l'économie de l'information et les modes électroniques de distribution favorise les économies de champ. On pourra s'interroger sur la nature de ces communautés stratégiques : seront-elles internes associant les enseignes et les marques d'un même groupes (à l'exemple du groupe Pinault) ou seront-elles externes associant les marques et les enseignes de groupe distincts? Voilà qui invite à revisiter les liens entre innovation marketing et stratégie (Salerno, 1997).

## Conclusions

Dans cette contribution, nous avons délibérément pris un point de vue stratégique, et nous avons minimisé les implications opérationnelles de la nouvelle économie. De même nous avons négligé le point de vue informationnel. Ce n'est pas faute d'intérêt, mais plutôt le résultat d'un parti pris et d'un pari de recherche.

Nous restons convaincu que dans une économie de croissance, où l'innovation technologique et sociale joue un rôle essentiel, dans une économie du déséquilibre, le but du marketing n'est ni de créer de la valeur au travers les marques, ni de gérer les relations clients, mais de créer les conditions du profit. Les éléments précédents n'en sont que les moyens. Le but du marketing est de contribuer à une meilleure position compétitive et d'approcher pour autant que la société l'accepte des situations monopolistiques, même provisoires.

Ce point de vue étant justifié, nous pouvons mieux apprécier les conséquences de l'analyse précédente. Elle peut se résumer en un terme : l'impératif organisationnel, et se décliner en trois propositions :

La première concerne un élargissement des frontières organisationnelles qui doit tendre à l'intégration des clients, et celle d'un certain nombre de partenaires. Cette proposition peut sembler aujourd'hui triviale et peu originale. Nombre d'auteurs la répètent. Nous voudrions ici en souligner un aspect plus particulier et plus familier, que l'exemple très ancien des entreprises mutualiste permet d'illustrer avec force. Que ce soit dans le domaine bancaire, dans celui de la distribution ou encore dans celui de la sécurité sociale, il y a bien longtemps qu'ont été inventées des formes d'intégration de la clientèle dans l'organisation : les sociétés. Ce lien s'est sans doute effiloché, mais l'enjeu aujourd'hui est très certainement de le reconstituer. On peut considérer de ce point de vue que les Ntic sont un moyen privilégié pour reconstruire cette familiarité, cette connivence, cette intimité. Au-delà de l'adhésion à des valeurs, de la familiarité aux marques, l'Internet peut permettre la construction d'un lien social qui passe par la fréquence des contacts, le désencadrement de la relation. La condition principale est que cet espace de communication devienne une agora aussi riche affectivement que la place du village. Un endroit qu'on visite sans raison, la raison des visites. De ce point de vue la technologie a peu à apporter, et l'enjeu tient dans la capacité à effacer la technologie. En une image disons que lorsque certaines marques sauront occuper les espaces virtuels comme Ricard a su occuper l'espace des places villageoises et celui des comptoirs, un but sera atteint.

La seconde proposition est relative à l'organisation des forces commerciales. Que cela concerne les calls centers, les espaces webs, la capacité à créer des marchés captifs nécessitera des organisations fondées sur une autonomie forte des acteurs commerciaux, qui plus que jamais sont les interfaces de l'entreprise avec sa clientèle. Il est fort à parier que leur rôle risque de fortement changer. De la fonction de représentation, ils risquent d'acquérir une fonction d'intégration, c'est par leur biais que l'entreprise repoussera les limites de ses frontières au-delà de la sphère de sa clientèle. Il y a là un sujet d'observation primordial, une hypothèse à vérifier à mesure que l'économie de l'internet se développera. Débarrassés de leurs tâches purement commerciales, se reposant de plus en plus sur les automatismes électroniques, ils risquent ainsi d'être occupés à gérer les exceptions, à aider le client à déambuler dans les réseaux électroniques de l'entreprise, et à assurer la co-conception des produits et services.

La dernière proposition est d'ordre plus générale, si pendant longtemps le débat d'est organisé dans la dualité stratégie/structure. Et le marketing n'a pas échappé à celui-ci, principalement au sujet de l'innovation produit, il est probable que ce débat s'oriente vers la dualité Contrôle et Apprentissage organisationnel. Si comme nous l'avons proposé dans cette contribution une des conséquences de l'introduction massive des Ntic dans les activités marketing est la constitution de

communautés stratégiques centrées autour de groupes de clientèles domestiquées, ceci au sein d'un environnement particulièrement turbulent, les conditions de la réussite seront liées vraisemblablement à la capacité des organisations à apprendre et à mettre en œuvre dans un contexte inter-organisationnel des stratégies sans cesse régénérées.

### Références :

1. Arndt, Johan; (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets", Journal of Marketing; New York; Fall, Volume: 43, Issue: 4
2. Astley W.G. (1985), " The Two Ecologies : Population and Community Perspectives on Organizational Evolution", Administrative Science Quaterly, 30, 224-241.
3. Blattberg, Robert C; Deighton, John;(1996) "Manage marketing by the customer equity test"; Harvard Business Review, Boston; Jul/Aug 1996; Vol. 74, Iss. 4; pg. 136, 9 pgs
4. Brodin, O (2000), " Marketing et communautés virtuelles", Décisions Marketing, (à venir).
5. Brown, S.L. et Eisenhardt (1997), " The Art of Continous Change : linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", Administrative Science Quaterly, 42, 1-34.
6. Calciu, M. et Salerno, F (1997), "Modélisation participative sur le Web : un modèle de rétention des clients", Décisions Marketing, n°11, 31-42.
7. Chen M-J, (1996), « Competitor analysis and inter-firm rivalry : toward a theoretical integration », Academy of Management Review, vol 21(1), 100-134.
8. Cool K., Dierickx I. (1993), « Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability », Strategic Management Review, vol.14 : 47-59
9. D'Aveni, R (1994),Hypercompetition : managingthe Dynamics of Strategic Manoeuvring, New-York : The Free Press.
10. Day George S (2000) "Managing market relationships" Academy of Marketing Science. Journal; Greenvale; Winter 2000; Volume: 28 Issue: 1 Start Page: 24-30
11. Day, G.S., Shocker, A.D. and Srivastava, R.K. (1979),"Customer Oriented Approaches to Identifying Product-Markets," Journal of Marketing, 43 (Fall) 8-19.
12. Deshpandé (1999), " "Foreseeing" Marketing", Journal of Marketing, Vol 63, special issue 2000, 164-167.
13. Dwyer, F. Robert; Schurr, Paul H; Oh, Sejo (1987) "Developing Buyer-Seller Relationships," Journal of Marketing, Vol. 51, Apr 1987, 11-27.
14. Eisenhardt, K.M et Galunic, D.C (2000), " Co-evolving : at last, a way to make synergies works", Harvard Business Review, Vol 78, n°1, 91-101.
15. Fliegstein, N. (1996), " Markets as Politics : A Political-Cultural Approach to Market Institution ", American Sociological Review, Albany, Aug 1996, Vol 61, n°4, 656-669.
16. Gimeno J. (1999) « Reciprocal Threats in Multimarket Rivalry : Staking out Spheres of Influence' in the U.S. Airline Industry », Strategic Management Journal, Chichester.

17. Glazer (1991)," Marketing in an Information-Intensive Environment : Strategic Implications of Knowledge as an Asset", Journal of Marketing, Vol 55, Oct 91, 1-19.
18. Gronroos, Christian (1994) "From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing,"Management Decision, Vol. 32, 1994, 4-20
19. Hoffman, Donna L; Novak, Thomas P; (1996) "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations", Journal of Marketing; New York; Jul 1996; Volume: 60 Issue: 3 Start Page: 50
20. Jayachandran S., Gimeno J., Varadarajan P. R. (1999), « The Theory of Multimarket Competition : A Synthesis and Implications for Marketing Strategy », Journal of Marketing, Vol.63, July : 49-66.
21. Ménard, C (1995), "Markets as institutions versus organizations as markets? Disentangling some fundamental concepts", Journal Of Economic Behavior & Organization, Vol 28, n°2, Oct. 161-182.
22. Morgan, Robert M; Hunt, Shelby D (1994)"The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,"Journal of Marketing, Vol. 58, Jul 1994, 20-38.
23. Oliver R.L. (1999), " Whence Consumer Loyalty", Journal of Marketing, Vol 63, Special issue 1999. p33-44.
24. Orléan, A, (1994) Analyse Economique des Conventions, PUF, Paris
25. Philip Evans Thomas S Wurster (1999) "Getting real about virtual commerce", Harvard Business Review; Boston; Nov/Dec; Volume: 77, 6 - 84-94
26. Porter M. E. (1979), « The structure within industries and companies' performance », Review of Economics and Statistics, vol.61, 214-227
27. Prahalad, C K Ramaswamy, V. (2000) "Co-opting customer competence" Harvard Business Review; Boston; Jan/Feb; Volume: 78; 79-87
28. Richard Adler (1997), The Future of Advertising : New Approaches to the Attention Economy, Aspen Institute
29. Rosenberg, Larry; Czepiel, John (1984)"A Marketing Approach to Consumer Retention,"Journal of Consumer Marketing, Vol. 1, Spring 1984, 45-51
30. Salerno, F. (1997), " Innovation Marketing et Stratégie", Revue Française du Marketing, mars-avril.
31. Sampler (1998), "Redefining Industry Structure for The Information Age", Strategic Management Journal,VI 19, 343-355.
32. Shapiro C. ; Varian, H L (1999) "The art of standard wars" California Management Review; Berkeley; Winter 1999;; Volume: 41 Issue: 2 Start Page: 8-32
33. Shapiro, C et Varian, H.R (1998), " Versioning The smart Way to sell Information" Harvard Business Review, nov-dec, 106-118.