

## **Orientation-client, noyau de la compétitivité de l'entreprise**

Abdelouahid Kouchih<sup>1</sup>

La prospérité, voire la survie, des nations et des entreprises dépendent de leur degré de compétitivité. Cependant, cette notion est très complexe et multidimensionnelle, et est loin de faire l'unanimité entre les auteurs. Mais, quelle que soit la définition qu'on lui donne, et quels que soient les moyens et la démarche par lesquels on veut y parvenir, cette notion se ramène, en définitive, à une relation réussie avec le client. Cela est dû au simple fait que dans le système concurrentiel actuel, les clients ont pris le dessus sur les autres intervenants. C'est eux qui gouvernent le monde des affaires et détiennent le droit de veto sur les décisions des firmes. Ils votent avec leur argent, mais surtout avec leur confiance, pour déterminer ce qui va être fabriqué et récompensent l'entreprise qui y parvient. Plus encore, comme le fait remarquer à juste titre P. Drucker, « c'est le consommateur et lui seul qui détermine ce qu'est une entreprise [...]. Ce que le producteur pense n'a pas beaucoup d'importance en particulier, en ce qui concerne l'avenir de l'entreprise et sa réussite. Ce que le consommateur pense qu'il achète, ce qu'il considère comme ayant une valeur, voilà ce qui compte. Cela détermine ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle produit et sa prospérité. Le consommateur est le fondement des affaires et la cause de leur survie »<sup>2</sup>. Et T. Levitt d'ajouter, « la clientèle constitue le centre autour duquel l'activité économique doit, en fin de compte, s'organiser »<sup>3</sup>. Autrement dit, le marketing fait du consommateur le nombril des affaires, le point d'où jaillissent et s'écoulent la prospérité et le destin de l'entreprise<sup>4</sup>. Dans ce contexte, l'orientation-client est, certes, la voie pour renforcer la compétitivité des entreprises, mais aussi une obligation managériale imposée par les nouvelles mutations et contraintes des environnements culturel, technologique...

### **L'orientation-client, la voie pour éviter à l'entreprise de se perdre**

Il convient d'abord de définir la notion d'orientation-client. Plusieurs auteurs ont tenté de la définir dont les plus célèbres sont :

D'après R. Whiteley et D. Hesson, « l'entreprise « clientropique », centrée sur le client, veut et peut faire du client le cœur même de son organisation. A ce stade, les clients sont individualisés et connus. Toute l'entreprise est informée de leurs besoins et tous les salariés se

---

<sup>1</sup> Professeur chercheur à l'Université Hassan II – Casablanca ; Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Ain Chok, Casablanca, Maroc. [a.kouchih@gmail.com](mailto:a.kouchih@gmail.com),

<sup>2</sup> P. Drucker, « The practice of management », Editions. Heinemann, Londres 1955. Cité par M. Wissler et P. Hetzel, « L'organisation de l'interface marketing-qualité pour l'amélioration de l'offre », in Direction et Gestion des Entreprises N° 146 1994, p. 62.

<sup>3</sup> T. Levitt, « Innovation et marketing », Editions d'Organisation 1971, p.111.

<sup>4</sup> Idem, p. 82.

posent une seule question vitale à propos de chaque processus, de chaque tâche et de chaque décision : « Cela va-t-il créer une valeur ajoutée pour nos clients ? »<sup>5</sup>.

Et ces auteurs d'expliquer, « un centre est « un nœud d'activité ou d'influence ». Cette définition vaut pour l'organisation centrée sur le client. En plaçant le client en son centre, l'entreprise permet à tous ses salariés du P.-D.G. au coursier, de savoir précisément ce qu'il faut faire pour mériter durablement la fidélité du client. Ce processus de connaissance et d'action devient aussi naturel instinctif et indispensable que de respirer »<sup>6</sup>.

Selon J.C. Narver et S.F. Slater, l'orientation marché désigne « la culture organisationnelle [...] qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients »<sup>7</sup>. Donc, comme on le constate, l'orientation-client est d'abord, une philosophie, un état d'esprit une prise de conscience de toute l'entreprise de l'importance et de caractère vital des clients pour toute entreprise.

C. Donada et I. Dostaler précisent, qu'en externe, « l'orientation client suppose l'engagement et la mise en contact permanente de tous les acteurs concernés par la satisfaction des clients et, en particulier, des fournisseurs dont les responsabilités se sont considérablement accrues avec les nécessités de la production en flux tendus et le développement de l'externalisation »<sup>8</sup>.

### **L'orientation-client, une obligation managériale face à un environnement plus contraignant**

Les récentes évolutions de l'environnement de l'entreprise lui imposent de nouvelles contraintes et lui offrent de nouvelles opportunités qui militent, toutes, pour une orientation-client marquée.

**Un nouveau type de client :** Le changement des caractéristiques, habitudes et comportements des consommateurs. Actuellement, les entreprises ont affaire à des clients avertis bien informés sur les produits, les concurrents, les lois, l'environnement... surtout en cette ère de l'Internet où l'information est disponible, voire surabondante. Les entreprises ont affaire également à un nouveau type de client ; un client engagé dont les attentes et exigences dépassent la simple satisfaction de ses besoins. L'acte d'achat n'est plus un acte neutre, mais un moyen d'action dont le champ peut dépasser l'univers marchand pour atteindre d'autres univers : politique, social, écologique, éthique...

**La satisfaction des besoins devient multidimensionnelle :** La satisfaction du client ne dépend plus uniquement du rapport qualité/prix mais de beaucoup d'autres paramètres tels que la qualité de la distribution, du service après-vente, de la qualité de la logistique, de la qualité de la politique de communication... Cela dit, toutes les fonctions de l'entreprise doivent avoir pour but final de travailler pour et avec le client.

---

<sup>5</sup> R. Whiteley et D. Hessian, « Les avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients », Editions Maxima 1997, p. 14.

<sup>6</sup> R. Whiteley et D. Hessian, op. cit., p. 14.

<sup>7</sup> J.C. Narver et S.F. Slater, « The effect of a market orientation on business profitability ». Journal of Marketing, 54(4) 1990, p. 21. Cité par D. Gotteland et C. Haon, « La relation orientation marché - performance d'un nouveau produit : le rôle oublié de la diversité des équipes de développement », in M@n@gement vol. 13 no. 5, 2010, p. 368.

<sup>8</sup> C. Donada et I. Dostaler, A model of supplier dissidence un fl exible vertical partnerships. Journal of General Management 35 (3) 2010 : 25-39. Cité par C. Donada et al., « Gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client », Comptabilité - Contrôle - Audit 2012/2 (Tome 18), p. 9.

**La baisse de la fidélité des clients :** Le nivellement de la qualité des produits et le phénomène de l'imitation entre les entreprises concernant les produits et les méthodes marketing. Ce phénomène est accentué par les encouragements au changement de marque exercés par une panoplie d'offres de réduction plus séduisantes les unes que les autres.

Les résultats d'une étude menée en 1988, ont montré que dans 28 pays, « les consommateurs ne notaient aucune différence de qualité entre les marques de treize catégories de produits de tous genres. Dans ce cas, évidemment, on comprend que le consommateur profite d'une offre spéciale ou d'une réduction plutôt que de rester fidèle à une marque »<sup>9</sup>.

**La personnalisation de besoins :** Les consommateurs délaissent progressivement les produits standards fabriqués en série, qui ont caractérisé la révolution industrielle du 20e siècle. Ils recherchent de plus en plus des solutions personnalisées qui répondent à leurs besoins précis, et participent davantage à la création des produits qu'ils consomment<sup>10</sup>.

**La recrudescence de la concurrence :** En effet, en cette ère de mondialisation et de libéralisation des secteurs on assiste à une surenchère des offres afin d'attirer, de satisfaire et de fidéliser les clients.

**La baisse d'efficacité des méthodes traditionnelles du marketing :** Effectivement, certaines techniques marketing utilisées actuellement sont peu efficaces. Selon certaines prévisions, l'efficacité de la publicité télévisée a atteint en 2010 à peine 35% de ce qu'elle était en 1990<sup>11</sup>. On peut évoquer aussi le cas de la promotion des ventes. Les résultats d'une étude, effectuée par Nielson sur 862 promotions de produits de grande consommation, sont très révélateurs d'un manque d'efficacité de cette technique : plus de 50% des événements promotionnels n'ont eu aucun impact sur les ventes, et 1/10 a généré un gain en volume supérieur à 10%<sup>12</sup>.

Dans d'autres cas, certaines techniques marketing peuvent être même nuisibles au produit comme c'est le cas, toujours, de la publicité et de la promotion des ventes. Concernant la publicité, une étude effectuée par Y. Partners a montré que 54% des consommateurs évitent d'acheter les produits qui les submergent de publicités et d'actions marketing<sup>13</sup>. Pour ce qui est de la promotion des ventes, William C. Johnson (Leader dans ce domaine) soutient, dans ce sens, que « chaque fois qu'une marque est vendue à prix réduit ou fait l'objet d'une promotion, elle perd un peu de confiance et de respect chez les consommateurs jusqu'à sa disparition totale »<sup>14</sup>.

En plus de leur aspect intrinsèque, ce manque d'efficacité et cette nuisance sont dus au fait que certaines techniques ne sont plus adaptées aux contextes actuels. A titre d'exemple,

---

<sup>9</sup> S. Rapp et T. Collins, « Big Bang dans le marketing », in Harvard-L'Expansion / Printemps n°60 1991, p. 61.

<sup>10</sup> Voir à ce sujet :

- S. Rapp et T. Collins, « Big Bang dans le marketing », op. cit., pp. 57-63.
- S. Rapp et T. Collins, « La métamorphose du marketing ou comment gagner sur vos marchés en maîtrisant la relation avec le consommateur », op. cit., pp. 52-53.
- D. Peppers et M. Rogers, « Le one to one : Valoriser votre capital-client », Editions d'Organisation 1998.
- D. Peppers, M. Rogers et B. Dorf, « Le one to one en pratique », Editions d'Organisation 1999.
- Banque de développement du Canada, « Cinq tendances de consommation qui changent la donne », 2013.

<sup>11</sup> D.C. Court, J.W. Gordon et J. Perrey, « Les nouveaux défis du marketeur », in L'Expansion Management Review / Septembre 2005, N° 118, p. 31.

<sup>12</sup> « Facts : The final Frontiers of Promotion », in «Promote» 10 novembre 1988. Cité par S. Rapp et T. Collins, op. cit., p. 61.

<sup>13</sup> Citée par D.C. Court, J.W. Gordon et J. Perrey, op. cit., p. 31.

<sup>14</sup> Cité par S. Rapp et T. Collins, op. cit., p. 60.

chaque année environ 10.000 nouveaux produits sont lancés sur le marché des Etats-Unis alors qu'un supermarché classique ne peut présenter que 17.000 articles en rayon<sup>15</sup>.

Ce manque d'efficacité et cette nuisance s'expliquent, également et principalement, par le phénomène de lassitude des clients de certaines techniques marketing utilisées actuellement<sup>16</sup>. Par exemple, l'audience des spots publicitaires passés à la télévision américaine ne cesse de diminuer, et ce en raison principalement de la lassitude des consommateurs de ce genre de publicité. « Pendant les écrans publicitaires, de nombreux spectateurs font un tour dans leur cuisine ou leur salle de bain, ou bien changent de chaîne avec leur télécommande »<sup>17</sup>. Une étude très récente menée en 2014<sup>18</sup>, a démontré que même la publicité sur Internet constitue une nuisance pour 80% des Français. Plus surprenant, la moitié d'entre eux sont prêts à payer pour ne plus être dérangés surtout sur leur mobile.

Conséquence logique de tous ces phénomènes que l'on vient de voir, c'est que l'efficacité et l'efficience des techniques, méthodes et stratégies classiques du marketing sont remises en question. Devant ces contraintes et comme le remarquent S. Rapp et T. Collins, « les meilleures entreprises essaient d'explorer l'avenir du marketing en se détournant des pratiques conventionnelles »<sup>19</sup>.

**L'Internet favorise l'orientation client :** L'Internet offre à l'entreprise de nouveaux moyens pour la consolidation de ses relations avec ses clients et lui impose par la même occasion de nouveaux défis et contraintes<sup>20</sup> :

- L'Internet confère plus de pouvoir au client sur l'entreprise en lui permettant d'être bien informé sur les fournisseurs et leurs offres. En outre, Internet participe à la formation du client et lui permet l'acquisition de connaissances et de compétences.
- L'Internet permet l'entreprise une très grande interactivité avec le client et partant une relation personnalisée et simultanée de la manière la plus efficace avec des offres ciblées ce qui aboutit au renforcement de l'orientation client puisque toute l'entreprise est en contact direct avec ce dernier. En plus, cette interactivité se fait dans des conditions de coût beaucoup plus favorables.

<sup>15</sup> S. Rapp et T. Collins, idem, p. 59.

<sup>16</sup> A. Kouchih, « Marketing et compétitivité : Essai d'analyse des comportements marketing des entreprises exportatrices de la conserve végétale », Thèse de Doctorat, Université Hassan II – Aïn Chock, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Casablanca 2010, p. 218.

<sup>17</sup> S. Rapp et T. Collins, op. cit., p. 60

Pour plus de détails sur les facteurs de déclin de la publicité voir : R. McKenna, « Le client a pris le pouvoir », in Harvard-L'Expansion / Automne 1991., pp. 101-103.

<sup>18</sup> Pour cette étude réalisée par le groupe Mozoo créé en 2010 et spécialisé dans le marketing mobile, voir : Opinionway et Mozoo, « 50% des Français prêts à payer pour ne plus avoir de pubs sur le net », article paru sur <http://www.emarketing.fr/Thematique/Communication1005/Publicite10024/Breves/franaispretpayerplusavoirpu bsnet248360.htm>

<sup>19</sup> S. Rapp et T. Collins, « Big Bang dans le marketing », op. cit., p. 58.

<sup>20</sup> Pour plus de détails sur ces avantages cf. :

- M. Bellaaj, « Gestion de la relation client et internet. Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME », *Revue française de gestion* N° 238 2014/1, p. 119-137.
- P.B. Seybold et R.T. Marshak, « Client.com : Stratégie rentable pour l'Internet et au-delà », Editions d'Organisation 2000., pp. 1-2.
- M. Porter, « Internet : la stratégie plus que jamais », in L'Expansion Management Review/ Juin 2001 N° 101, pp. 36-41.
- A.J. Slywotzky et D.J. Morrison (avec la participation de K. Weber), « Votre société est-elle une cyberentreprise ? », in L'Expansion Management Review / Mars 2001 N° 100, p. 109.
- E. LE Nagard-Assayag, « Autour de la notion d'interactivité : vers différents médias interactifs », in Revue Française du Marketing - N° 177/178 – 2000, pp. 29-47.

- Internet ouvre la voie à de nouveaux moyens de satisfaire les besoins et d'effectuer les opérations ;
- Internet permet une orientation-client à l'internationale. Il permet d'étudier, de prospecter, d'informer, de promouvoir une clientèle très large et sans limite géographique à un très faible coût. Sur Internet, l'espace est replié sur lui-même. Tous les clients quels que soient leurs pays d'origine se trouvent à la portée d'un même clic. Cela dit, l'orientation-client a, désormais, une dimension et une portée internationales.

### **L'orientation-client, source d'avantages compétitifs majeurs**

Le recentrage des différentes fonctions de l'entreprise autour du client a permis à beaucoup d'entreprises américaines de croître pendant que d'autres régressaient<sup>21</sup>. Tout simplement, parce que l'orientation-client renforce la satisfaction des besoins des clients raison d'être de toute organisation. Des clients satisfaits confèrent à l'entreprise plusieurs avantages qui déterminent ses performances sur le marché. G. Stalk et T. Hout<sup>22</sup> en identifient quatre :

- Ils seront plus loyaux envers elle ;
- Ils payeront un prix supérieur ;
- Ils lui achèteront davantage de produits et services ;
- Enfin, si ces clients sont exigeants, ils donneront à l'entreprise un avantage stratégique, car ils seront difficiles à séduire par les concurrents.

D'autre part, les résultats d'une vaste enquête internationale pour identifier les critères déterminants de réussite, réalisée par R. Whiteley et D. Hesan<sup>23</sup>, ont mis en évidence la forte corrélation qui existe entre les cinq avantages compétitifs majeurs suivants et la condition essentielle de placer systématiquement le client actuel et à venir au cœur de l'activité :

**Cibler son offre commerciale avec précision** : Pratiquement toutes les entreprises qui réussissent ont défini avec précision comment elles pourraient se ménager un avantage en se concentrant sur le client. Elles ont déterminé ce qu'elles pouvaient faire ou non pour leurs clients, puis elles ont soigneusement appris à les satisfaire les besoins de chaque types de clients au sein de leur marché cible.

**Tenir compte concrètement des remarques de la clientèle** : Les entreprises qui ont réussi veillent à bien écouter leurs clients. On tient compte concrètement des remarques des clients dans l'entreprise.

**S'assurer de la participation de tous ses collaborateurs** : Les entreprises en croissance utilisent bien les équipes et s'appliquent à créer un contexte favorable au maintien d'une collaboration harmonieuse entre tous leurs salariés membres ou non d'une équipe formellement constituée dans le souci des clients.

**Transformer ses clients habituels en inconditionnels** : Les entreprises ayant réussi sont passées de la notion de satisfaction des besoins des clients à la notion d'enthousiasme du client qui signifie ne pas faire la même chose que le concurrents en mieux mais être radicalement meilleure dans ses relations avec ses clients (marketing, qualité, après-vente...).

---

<sup>21</sup> Pour plus de détails sur les procédures et les démarches qui ont été poursuivies par ces trois entreprises pour leur recentrage sur le client voir R. Whiteley et D. Hesan, op. cit., pp. 18-22.

<sup>22</sup> G. Stalk et T. Hout, « Vaincre le temps : Reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance », Editions Dunod 1992, p. 106.

<sup>23</sup> R. Whiteley et D. Hesan, op. cit.

Diriger « sur le terrain » Diriger est un sport de contact : Les leaders des sociétés en croissance sortent voir les clients, visitent les ateliers, discutent avec les salariés, posent des questions et paient de leur personne lorsque leurs collaborateurs ont besoin d'aide. Leur style de leadership privilégie le contact.

Aussi, une orientation client peut créer des barrières à l'entrée et stimuler l'innovation (Gatignon et Xuereb, 1997 ; Gotteland *et al.*, 2009)<sup>24</sup>. Elle concourt alors à un plus grand potentiel de création de valeur sur le long terme. Le succès d'une stratégie orientée client signifie donc le renforcement de l'avantage compétitif et la tenue d'une performance supérieure<sup>25</sup>.

Parallèlement, les bienfaits de l'orientation-client sur les différents aspects de la performance sont établis sur<sup>26</sup> :

- les résultats économiques et commerciaux ;
- les clients (qualité des clients, fidélité et satisfaction) ;
- la capacité d'innovation ;
- les employés (implication, esprit d'équipe, empathie pour le client, gestion des conflits, satisfaction dans le travail).

### **Nécessité d'une restructuration de l'entreprise pour une orientation-client réussie**

B.P. Shapiro précise que « l'orientation vers le marché tient largement à la manière dont les différents secteurs s'accordent entre eux »<sup>27</sup>. En effet, selon les résultats d'une étude effectuée par le cabinet Mc Kinsey<sup>28</sup>, les entreprises qui ont réussi n'étaient pas orientées vers le client seulement, mais faisaient de ce dernier le centre de leurs préoccupations, et toutes leurs fonctions (R&D, production, service après-vente...) travaillaient dans le but de satisfaire ce dernier.

La mission d'orienter toute l'entreprise vers le client incombe à la fonction marketing qui est le porte-parole des clients au sein de l'entreprise. En effet, E.J. Mc Carthy et W.D. Perreault, Jr., affirment à juste titre que « le marketing joue un rôle important dans la réussite d'une organisation. Même ceux qui dans une entreprise exerceront des fonctions en dehors du marketing comprendront mieux le lien qui unit le marketing à leur travail. En dernière analyse, une compagnie qui ne peut commercialiser avec succès ses produits n'aura que faire de comptables, d'analystes programmeurs, de directeurs de personnel, de directeurs et surveillants de la production, de directeurs du crédit, etc. »<sup>29</sup>. Sans clients toute entreprise perd sa raison d'être.

Toutefois, comme l'affirme T. Levitt, « ceci ne veut pas dire que les autres activités de l'entreprise sont moins importantes, mais seulement que le marketing a un rôle unique »<sup>30</sup>. Ceci ne veut pas dire, aussi, que le marketing doit intégrer les autres activités. Son rôle est de leur montrer le véritable chemin de la survie, de la réussite et de la croissance qu'est la

---

<sup>24</sup> Cité par C. Donada et al., op. cit., p. 10.

<sup>25</sup> C. Donada et al., op. cit., p. 10.

<sup>26</sup> Ibidem

<sup>27</sup> B.P. Shapiro, « Orienté vers le marché ? Que voulez-vous dire ? », in Harvard-L'Expansion/Automne 1989, p. 53.

<sup>28</sup> Cité par E. Viardot, « Le département marketing dans les entreprises de haute technologie », in Revue Française de Gestion Juin-Juillet-Août 1994, p. 15.

<sup>29</sup> E.J. Mc Carthy et W.D. Perreault, Jr., « Le marketing une approche managériale », Irwin Series in Marketing 1984, Economica 1985, p. 9.

<sup>30</sup> T. LEVITT, « Réflexion sur le management », Editions DUNOD 1991, p. 168.

satisfaction des clients<sup>31</sup>. Donc, le marketing valorise les autres fonctions ressources et compétences de l'entreprise en leur donnant un sens, et ce en leur inculquant le souci du client<sup>32</sup>.

Certainement, chaque fonction a un rôle important à jouer dans l'entreprise et nécessaire pour le bon fonctionnement de cette dernière. De la sorte, le marketing ne peut prétendre les remplacer, mais donne un sens à leurs actions. Il essaie d'unifier leurs buts en un seul ; celui de satisfaire le client et de les orienter vers le client<sup>33</sup>. Bref, « le marketing est bien plus qu'une fonction de gestion, c'est un nouveau mode de pensée qui se diffuse dans toute l'entreprise »<sup>34</sup>.

Désormais, « comme de nombreuses compagnies l'ont découvert, le concept moderne de marketing ne dépassera jamais le stade de l'intention sans une bonne structure organisationnelle. Il convient alors de veiller à ce que la pensée marketing soit présente dans tous les services de l'entreprise, puisqu'en fin de compte tous les employés travaillent à assurer la plus grande satisfaction des consommateurs et des parties engagées dans le succès de l'entreprise »<sup>35</sup>. Selon Ph. Kotler, K. Keller et D. Manceau<sup>36</sup> les entreprises qui considèrent le client comme la véritable source de profit de l'entreprise rejettent l'organisation traditionnelle au profit de la pyramide inversée dans laquelle c'est le client qui occupe de sommet et non le patron. Viennent, ensuite, les employés directement en relation avec le client.

Les résultats d'une étude anglaise effectuée au milieu des années 1990 confirment ce postulat : « les entreprises qualifiées « d'excellentes en marketing » réorganisent leurs services marketing ; elles intègrent les spécialistes commerciaux dans des groupes plurifonctionnels organisés autour d'un type de clientèle ou de produit »<sup>37</sup>. A titre d'exemple, dans les PME allemandes, « quand un client a un problème, tout le monde, de l'usine au service client en passant par le personnel du bureau d'études, peut participer à sa résolution. Et quand des collaborateurs de plusieurs services sont impliqués, ils retournent à leurs travaux quotidiens mieux renseignés sur la manière dont le produit se comporte en réalité. Cette méthode de travail renforce les capacités globales de la société »<sup>38</sup>. Dans ces entreprises, le contact direct entre tout le personnel et les clients est très fréquent, car les dirigeants de ces entreprises sont convaincus que c'est le seul moyen pour le personnel de savoir ce qui se passe sur le terrain<sup>39</sup>.

Cela fait qu'en plus de ses tâches habituelles, « le département marketing a également un rôle fondamental à jouer pour favoriser cette approche plurifonctionnelle. En effet, en tant que représentant et garant des intérêts des clients, il est le mieux placé pour jouer le rôle d'intermédiaire et de coordinateur d'équipe dont l'objectif essentiel est de toujours mieux servir les besoins des clients. Sans attendre une impulsion de la direction générale, c'est à lui

---

<sup>31</sup> E.J. Mc Carthy et W.D. Perreault, Jr., op. cit., p. 12.

<sup>32</sup> A. Kouchih, op. cit., p. 254.

<sup>33</sup> *Ibidem*.

<sup>34</sup> R. McKenna, « Le marketing selon McKenna », InterEditions 1985, p. 23.

<sup>35</sup> R.Y. Darmon, M. Laroche et J.V. Petrof, « Le marketing. Fondements et applications », Mc Graw-Hill, 5<sup>ème</sup> édition 1996, p. 18.

<sup>36</sup> Ph. Kotler, K. Keller et D. Manceau, « Marketing Management », Editions Pearson 2015.

<sup>37</sup> Citée par J.-P. Helfer et J. Orsoni (1995), « Le marketing », Vuibert 1995, p. 18.

<sup>38</sup> H. SIMON, « Les PME allemandes championnes du monde », in Harvard-L'Expansion / Été 1992, p. 55.

<sup>39</sup> *Idem*, p. 53.

de prendre l'initiative d'organiser cette nécessaire collaboration entre tous les départements pour assurer le succès de sa politique de commercialisation »<sup>40</sup>.

Dans une entreprise où le marketing ne joue pas ce rôle ou il est inexistant, chaque département ou service considère son activité comme centrale et sa fonction comme principale et les activités et fonctions des autres départements comme périphériques. Chaque département travaille de manière isolée pour atteindre ses propres buts et dans son propre intérêt, sans se soucier du système (entreprise) pris dans son ensemble. Ainsi, des remparts sont érigés entre les services<sup>41</sup>. Effectivement, « un nombre croissant d'entreprises reconnaissent aujourd'hui que les services érigent des cloisons qui ralentissent et, souvent, vont à l'encontre des actions supposées satisfaire les besoins des clients. Les services prennent des décisions non pas dans l'intérêt de la société, mais dans le leur propre »<sup>42</sup>.

Bien plus, même au cas où une certaine coordination existerait entre ces différents départements, sans que leurs efforts ne soient coordonnés et orientés par le marketing, ces efforts seront vains, car ces départements risquent d'œuvrer dans un but autre que la satisfaction des clients car inconscients de cet impératif en raison de l'absence du marketing.

En revanche, E.J. Mc Carthy et W.D. Perreault, Jr. expliquent que « dans une entreprise qui s'est ouverte au concept de marketing, ces remparts tombent. Il reste bien sûr des départements parce que la spécialisation a aussi son efficacité. Mais l'effort total du système est guidé par la demande du client et non parce qu'aimerait faire chaque département »<sup>43</sup>. Bien entendu, il est normal que des divergences de points de vue existent entre les différentes activités ou fonctions de l'entreprise et que certains objectifs soient conflictuels en raison des différences de culture et de façons d'agir<sup>44</sup>. Cependant, « l'entreprise orientée vers la clientèle, écrit B.P. Shapiro, possède des mécanismes pour que soient discutées franchement ces divergences afin de parvenir à un accord qui concilie les différents points de vue. Chaque fonction et chaque division doit être entendue par les autres et encourager à formuler ses idées et ses exigences honnêtement et vigoureusement »<sup>45</sup>.

Pour réussir l'orientation-client et assurer la cohésion des différentes fonctions de l'entreprise autour de la satisfaction de ce dernier, il faut que le marketing diffuse son esprit pour qu'il y ait une plage commune qui intéresse toute l'entreprise, à savoir d'être orientée vers ses marchés<sup>46</sup>. Ce n'est évidemment qu'en « nivelant par le haut les connaissances en Marketing dans toutes les fonctions, que l'on pourra progressivement se rapprocher de ce consensus « interfonctions » permanent qui fait la force des sociétés performantes du Sud-Asiatique et de la Silicon Valley »<sup>47</sup>.

C'est cette raison qui a, aussi, poussé partout en Europe et aux Etats-Unis plusieurs grandes entreprises à remettre en cause l'organisation de leurs départements marketing à cause des relations jugées insuffisantes de ceux-ci avec les autres fonctions de l'entreprise<sup>48</sup>.

---

<sup>40</sup> E. Viardot, op. cit., p. 22.

<sup>41</sup> E.J. Mc Carthy et W.D. Perreault, Jr., op. cit., p. 36.

<sup>42</sup> Ph. Kotler, « Le marketing n'est pas une fonction, mais un processus ! », L'Expansion Management Review, mars 1995, p. 47.

<sup>43</sup> E.J. Mc Carthy et W.D. Perreault, Jr., op. cit., p. 36.

<sup>44</sup> B.P. Shapiro, op. cit., p. 53.

<sup>45</sup> Ibidem.

<sup>46</sup> Intervention de M. Serraf dans une table ronde organisée par L'Adetem sur le thème: « La place du marketing dans l'entreprise de demain », publiée dans l'article: « Entreprise 2005 : Compétitivité et Marketing », Revue Française du Marketing n°111 - 1987/1, p. 134.

<sup>47</sup> B.-C. Blanche, op. cit., p. 122.

<sup>48</sup> J.-N. Kapferer, « La fin d'un marketing ? », in Revue Française de Gestion Sep/Oct 1994, p. 65.

Ces firmes ont constaté que le marketing isolé dans le service qui porte son nom faisait trop oublier que, de par son importance, il doit concerner tous les services de l'entreprise<sup>49</sup>.

A la lumière de ce qui précède, on peut dire à l'instar de R. McKenna que « les aspects fondamentaux de l'entreprise, y compris tout ce qui définit son identité, se ramèneront en fin de compte aux fonctions de marketing. C'est pourquoi le marketing est nécessairement l'affaire de tous, puisque tout est marketing. En somme le marketing est roi »<sup>50</sup>. Cependant, il s'agit ici, plus d'une lourde responsabilité qu'un honneur, car pour rendre l'entreprise compétitive, en plus de son rôle externe vis-à-vis des clients (détection des besoins...), le marketing doit aussi jouer un rôle interne de mobilisation, d'orientation, et de coordination à l'égard des autres fonctions de l'entreprise.

### **Nécessité d'une implication de tous les partenaires externes de l'entreprise pour une orientation-client final réussie et une réussite partagée**

De par son rôle de guide et de coordinateur, le marketing donne un sens à toute l'activité et la gestion de l'entreprise et améliore son fonctionnement et son rendement en l'orientant tout entière vers la satisfaction du client, seule voie du succès. Toutefois, cette orientation-client ne peut se réaliser convenablement sans l'engagement et l'implication permanents et fermes des partenaires externes amont et aval de l'entreprise (fournisseurs, bailleurs de fonds, distributeurs...), qui, eux aussi, sont directement concernés par la satisfaction des clients finals seul gage de réussite de tous. En effet, la nouvelle forme de concurrence ne se fait plus, comme le rappelle K. Clark<sup>51</sup>, entre entreprises, mais entre des groupes d'alliances et de fédérations (fournisseurs, distributeurs, universités, gouvernements...). Ce nouveau type de concurrence repose, essentiellement, sur un bon choix des partenaires et sur une collaboration étroite à long terme entre eux. Ainsi, comme le précisent C.K. Prahalad et V. Ramaswamy, « le temps passant ; l'unité d'analyse stratégique est passée de l'entreprise individuelle à la famille économique, pour en arriver à ce que l'on a appelé « l'entreprise étendue » - où la firme devient un noyau dépendant d'une constellation de fournisseurs »<sup>52</sup>. La chaîne de valeur de l'entreprise n'est qu'une partie d'un système plus important comprenant ses partenaires externes, que M. Porter<sup>53</sup> a appelé le système de valeur. Et la compétitivité de l'entreprise ne dépend pas uniquement de la qualité de sa gestion de sa chaîne de valeur, mais, également, de la qualité de sa gestion du système de valeur dans lequel elle appartient. En d'autres termes, la compétitivité de la firme dépend aussi et surtout de la qualité de ses partenaires et de la qualité des relations qu'elle entreprend avec eux.

Effectivement, quelle que soit la puissance de l'entreprise, son degré de compétitivité dépend de celui de son partenaire le moins compétitif. On peut évoquer, dans ce cadre, l'exemple de la firme Dell Computer, qui en quête d'une meilleure compétitivité à travers une réponse rapide aux besoins des clients, a développé sa capacité d'assembler rapidement des ordinateurs individuels en réponse aux commandes des clients, mais qui a été bloquée par la longueur des délais de ses fournisseurs<sup>54</sup>. Aussi, des millions de voitures rappelées durant

---

<sup>49</sup> Ibidem.

<sup>50</sup> R. McKenna, « Le client a pris le pouvoir », op. cit., p. 105.

<sup>51</sup> K. Clark, op. cit., p. 96.

<sup>52</sup> C.K. Prahalad et V. Ramaswamy, « Mon client est très compétent ! », in L'Expansion Management Review, septembre 2000, p. 33.

<sup>53</sup> M. Porter, « L'avantage concurrentiel », op. cit.

<sup>54</sup> Exemple cité par M. Fisher, J. Hammond, W. Obermeyer et A. Raman, « Ajuster l'offre à la demande, c'est possible ! », in L'Expansion Management Review / Automne 1994, p. 7.

l'été 2010 par les constructeurs automobiles pour cause de non-qualité sur des pièces fournisseurs nous rappellent l'importance de ces derniers dans la recherche de la plus grande satisfaction des clients<sup>55</sup>.

Pour s'assurer de ce bon déroulement, il faut résoudre trois types de problèmes selon A. Caglio et A. Ditillo<sup>56</sup> :

- des problèmes de coopération : les organisations en relation ont souvent des intérêts divergents ; il est nécessaire d'introduire des mécanismes pour aligner ces intérêts ;
- des problèmes de coordination : les organisations coopèrent sur la base d'une division du travail, il en résulte une interdépendance des tâches et des actions jointes qui requièrent une coordination ;
- des problèmes d'appropriation : les organisations doivent s'assurer que la valeur créée par la coopération est distribuée de manière équitable et que les ressources échangées ne sont pas détournées par l'un des partenaires.

Même, dans ce cadre, le marketing trouve aussi un champ d'application fertile et très fructueux et peut contribuer à résoudre ses problèmes et partant améliorer la compétitivité de tout le système de valeur en l'orientant tout entier vers le client final. Par sa conquête de toutes les relations d'échange de quelque nature que ce soit aussi bien celles entreprises par la firme en aval avec ses clients (marketing-aval) que celles qu'elle entreprend en amont avec ses fournisseurs (marketing-amont ou marketing-achat), le marketing ouvre de grandes potentialités d'amélioration du système de valeur. Bien évidemment, si le marketing aval permet à l'entreprise de bien choisir une cible adaptée à ses moyens et compétences et de bien étudier ses besoins dans le but d'établir des relations durables avec elle à travers une satisfaction réciproque, le marketing-amont, de son côté, permet à l'entreprise de bien choisir, en amont, les partenaires à même de satisfaire ses besoins et de renforcer son potentiel de compétitivité. La contribution du marketing-amont ne s'arrête pas à ce niveau, car comme le marketing-aval cherche à établir des relations durables avec le client, le marketing-amont a pour mission, lui aussi, de veiller à l'établissement de relations durables avec les partenaires de l'entreprise<sup>57</sup>.

En effet, lorsque le marketing imprègne tout ce système, il s'interpose entre les divers partenaires pour améliorer les relations d'échange qui les lient et les transformer en relations de partenariat, et son esprit va guider tout le système de valeur vers la satisfaction du client final. On peut citer, dans ce cadre, le cas de la chaîne de distribution américaine Wal-Mart qui ne se contente pas à mettre en rayons les produits de Procter and Gamble. Ces deux partenaires se partagent les informations sur les ventes, et coopèrent au niveau de la tenue des stocks et du réapprovisionnement, afin que le client final soit toujours en mesure de trouver les produits qu'il désire, et ce au meilleur prix<sup>58</sup>. Ainsi, l'esprit marketing fait en sorte que les fournisseurs aient le souci de satisfaire l'entreprise-cliente tout en ayant comme objectif majeur la satisfaction du client final, et ce en lui (l'entreprise-cliente) livrant des matières premières et des services aptes à satisfaire ce dernier.

---

<sup>55</sup> Cas cité par C. Donada et al., « op. cit. », p. 11.

<sup>56</sup> A. Caglio et A. Ditillo, « Review and discussion of management control in inter-firm relationships : Achievements and future directions ». in Accounting, Organizations and Society 33 2008 pp. 865-898. Cité par C. Donada et al., ibidem.

<sup>57</sup> A. Kouchih, op. cit., p. 263.

<sup>58</sup> Exemple cité par C.K. Prahalad et V. Ramaswamy, op. cit., p. 31.

Le client final, alors, en achetant un produit bien déterminé, accorde sa confiance au système de valeur dont le système marketing est le plus efficace pour gérer les relations entre les différents partenaires et les orienter, tous, vers ce client final, afin de le satisfaire et gagner sa confiance. Inversement, en se détournant des autres produits concurrents, il se détourne de tous les autres systèmes de valeur dont les systèmes marketing sont inefficaces.

Au terme de cette recherche, on remarque que l'orientation-client du système de management de l'entreprise renforce sa compétitivité sur différents plans aussi bien en aval vis-à-vis des clients, en interne vis-à-vis du personnel et des autres fonctions de l'entreprise, que vis-à-vis des partenaires externes de celle-ci. En effet, l'orientation-client assure à l'entreprise à la fois une cohésion interne de l'ensemble du personnel et des fonctions, et une cohésion de celle-ci avec ses différents partenaires externes. Cette double cohésion en interne et externe prend comme noyau dur la satisfaction du besoin du client final, seul gage de réussite pour tous. L'orientation-client fait prendre conscience à tous les partenaires (internes et externes à l'entreprise) que leur sort est lié et dépend de la confiance que leur accorde le client final, véritable centre de gravité de l'univers marchand. L'orientation-client fait en sorte que le système de valeur, tout entier, gravite et garde toujours la meilleure orbite par rapport au client final.

## **Bibliographie**

« La satisfaction clients - Six bonnes pratiques d'entreprises pour un résultat gagnant-gagnant », Livre blanc de Medef 2010. <http://publications.medef.com/guide/Guide-La-satisfaction-clients-6-bonnes-pratiques.pdf>

Banque de développement du Canada, « Cinq tendances de consommation qui changent la donne », 2013.

Bellaaj (M.), « Gestion de la relation client et internet. Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME », Revue française de gestion N° 238 2014/1.

Belvaux (B.) et Marteaux (S.), « Les recommandations d'internautes comme source d'information. Quel impact sur les entrées des films au cinéma ? », in Recherche et applications en marketing, vol. 22, n°3/2007.

Billé (J.) et Soparnot (R.), « La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation ? Le cas de la banque Société Générale », La Revue des Sciences de Gestion n°217 2006/1.

Clark (K.), « Abatte les cloisons entre les chercheurs et les vendeurs », in Harvard-L'Expansion/Été 1990.

Collard (D.), « De la stratégie orientée client aux « enquêtes client mystère ». Les « enquêtes client mystère » à la SNCF : une « fiction » aux effets pourtant bien réels ! », Annales des Mines - Gérer et comprendre N° 102 2010/4.

Côté (D.), « Comment implanter une orientation client? Le cas d'une caisse Desjardins », Gestion 2008/4 (Vol. 33).

Court (D.C.), Gordon (J.W.) et Perrey (J.), « Les nouveaux défis du marketeur », in L'Expansion Management Review / Septembre 2005, N° 118.

Darmon (R.Y.), Laroche (M.) et Petrof (J.V.), « Le marketing. Fondements et applications », Mc Graw-Hill, 5<sup>ème</sup> édition 1996.

Donada (C.), Nogatchewsky (G.) et Nogatchewsky (S.), « Gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client », Comptabilité - Contrôle - Audit 2012/2 (Tome 18).

Drucker (P.), « The practice of management », Editions. Heinemann, Londres 1955.

Dubois (P-L), « Thème n°1. La relation client, priorité de l'entreprise », @GRH 2015/4 (n° 17), p. 87-89.

Esslimani (B.) et Igalens (J.), « Rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle », Revue de gestion des ressources humaines N° 68 2008/2.

Esslimani (B.), « L'orientation marché : une composante de la culture d'entreprise au service des attitudes au travail », Question(s) de management 2012/2 (N° 1).

Fabien (L.), « Relation client », Gestion Vol. 33 2008/4.

Fisher (M.), Hammond (J.), Obermeyer (W.) et Raman (A.), « Ajuster l'offre à la demande, c'est possible ! », in L'Expansion Management Review / Automne 1994.

Gatignon, (H.) et Xuereb, (J.M.), « Strategic orientation of the firm and new product performance », Journal of Marketing Research 34 (1) 1997.

Gotteland, (D.), Haon, (C.) et Jolibert, (A.), « L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux, Une approche méta-analytique. M@n@gement 12 (3) 2009.

Helfer (J.-P.) et Orsoni (J.), « Le marketing », Vuibert 1995.

Kapferer (J.-N.), « La fin d'un marketing ? », in Revue Française de Gestion Sep/Oct 1994.

Kashani (K.), « En collaborant, client et fournisseur jouent gagnant », in L'Expansion Management Review / Septembre 2004, N° 114.

Kotler (Ph.), « Le marketing n'est pas une fonction, mais un processus ! », Entretien accordé à L'Expansion Management Review, mars 1995.

Kotler (Ph.), Keller (K.) et Manceau (D.), « Marketing Management », Editions Pearson 2015.

Kouchih (A.), « Marketing et compétitivité : Essai d'analyse des comportements marketing des entreprises exportatrices de la conserve végétale », Thèse de Doctorat, Université Hassan II – Aïn Chock, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Casablanca 2010.

Kouchih (A.), "Marketing et consumérisme, antagonistes ou partenaires ?" in "Revue Française d'Economie et de Gestion" «Volume 1 : Numéro 4» pp : 35-52.  
<https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/96/43> (Revue indexée : ISSN: 2728-0128).

Kouchih (A.), "Contribution to the study of marketing-quality interface" in International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process, (ESMB) 2020 Vol.17, pp.64-71. [http://www.ipco-co.com/ESMB/ESMB\\_Volume17\\_Issue1.html](http://www.ipco-co.com/ESMB/ESMB_Volume17_Issue1.html) (Revue indexée : Copyright 2020 ISSN 1737-9288)

Kouchih (A.), "The applicability of marketing to the conditions of African countries" in "International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES), 2020 Vol. 13, pp. 78-89. [http://ipco-co.com/IJBES/IJBES\\_Issue.html](http://ipco-co.com/IJBES/IJBES_Issue.html) (Revue indexée : : Copyright 2020 ISSN 1737-9237)

Kouchih (A.), "Contribution à l'étude de l'interface marketing-qualité", in Revue et Méthodes sur le Management et le Commerce International, 2019 Vol. 62, pp. 154-161. [http://ipco-co.com/PET\\_Journal/EGCI%20franco.pdf](http://ipco-co.com/PET_Journal/EGCI%20franco.pdf) (Revue indexée)

Kouchih (A.), "De l'applicabilité du marketing aux conditions des pays africains", in Revue et Méthodes sur le Management et le Commerce International, 2019 Vol. 62, pp. 282-293. [http://ipco-co.com/PET\\_Journal/EGCI%20franco.pdf](http://ipco-co.com/PET_Journal/EGCI%20franco.pdf) (Revue indexée)

Larceneux (F.), « Buzz et recommandation sur Internet : quels effets sur le box-office ? », in Recherche et applications en marketing, vol. 22, n°3/2007.

Laseter (T.), Rabinovich (E.) et Huang (A.), « Les coûts cachés des clics », in L'Expansion Management Review / Juin 2006.

Le Nagard-Assayag (E.), « Autour de la notion d'interactivité : vers différents médias interactifs », in Revue Française du Marketing - N° 177/178 – 2000.

Levitt (T.), « Innovation et marketing », Editions d'Organisation 1971.

Levitt (T.), « Réflexion sur le management », Editions Dunod 1991.

Lilien (G.L.), Morrison (P.D.), Searls (K.), Sonnack (M.) et Hippel (E.V.), « Evaluation de la performance de la génération d'idées à l'aide d'utilisateurs avant-gardistes, dans le cadre du développement de nouveaux produits », in Recherche et applications en marketing, vol. 20, n°3/2005.

McCarthy (E.J.) et Perreault, Jr (W.D.), « Le marketing une approche managériale », Irwin Series in Marketing 1984, Economica 1985.

McKenna (R.), « Le client a pris le pouvoir », in Harvard-L'Expansion / Automne 1991.

McKenna (R.), « Le marketing selon McKenna », InterEditions 1985.

Monin (J-M), « La certification qualité dans les services. Outil de performance et d'orientation client », Afnor 2001.

Narver (J.C.) et Slater (S.F.), « The effect of a market orientation on business profitability ». Journal of Marketing, 54(4) 1990.

Neron (S.), « Le e-commerce donne plus de pouvoir au consommateur », in Problèmes économiques, N° 2931 septembre 2007.

Opinionway et Mozoo, « 50% des Français prêts à payer pour ne plus avoir de pubs sur le net », article paru sur

[http://www.emarketing.fr/Thematique/Communication1005/Publicite10024/Breves/franaispre  
tspayerplusavoirpubsnet248360.htm](http://www.emarketing.fr/Thematique/Communication1005/Publicite10024/Breves/franaispre<br/>tspayerplusavoirpubsnet248360.htm)

Peppers (D.), Rogers (M.) et Dorf (B.), « Le one to one en pratique », Editions d'Organisation 1999.

Peppers (D.), Rogers (M.), « Le one to one : Valoriser votre capital-client », Editions d'Organisation 1998.

Porter (M.), « L'avantage concurrentiel », InterEditions, 1992.

Porter (M.), « Internet : la stratégie plus que jamais », in L'Expansion Management Review / Juin 2001 N° 101.

Prahalad (C.K.) et Ramaswany (V.), « Mon client est très compétent ! », in L'Expansion Management Review, septembre 2000.

Rapp (S.) et Collins (T.), « Big Bang dans le marketing », in Harvard-L'Expansion / Printemps n°60 1991.

Serraf M. Intervention dans une table ronde organisée par l'ADETEM sur le thème: « La place du marketing dans l'entreprise de demain », publiée dans l'article: « Entreprise 2005 : Compétitivité et Marketing », Revue Française du Marketing n°111 - 1987/1.

Seybold (P.B.) et Marshak (R.T.), « Client.com : Stratégie rentable pour l'Internet et au-delà », Editions d'Organisation 2000.

Shapiro (B.P.), « Orienté vers le marché ? Que voulez-vous dire ? », in Harvard-L'Expansion/Automne 1989.

Simon (H.), « Les PME allemandes championnes du monde », in Harvard-L'Expansion / Été 1992.

Slywotzky (A.J.) et Morrison (D.J.) (avec la participation de Weber (K.)), « Votre société est-elle une cyberentreprise ? », in L'Expansion Management Review / Mars 2001 N° 100.

Stalk (G.) et Hout (T.), « Vaincre le temps : Reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance », Editions Dunod 1992.

Viardot (E.), « Le département marketing dans les entreprises de haute technologie », in Revue Française de Gestion Juin-Juillet-Août 1994.

Von Hippel (E.), « Trouvez vos nouveaux produits chez vos clients », in Harvard-L'Expansion, N° 26, automne 1982.

Whiteley (R.) et Hessian (D.), « Les avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients », Editions Maxima 1997.

Wissler (M.) et Hetzel (P.), « L'organisation de l'interface marketing-qualité pour l'amélioration de l'offre », in Direction et Gestion des Entreprises N° 146 1994.