

Aline Scouarnec

Université de Caen

14 rue des Caillouins
14 123 Cormelles le Royal
06.19.17.64.16

E-mail : a.scouarnec.gvpi@iae.unicaen.fr

Résumé

Cet article se propose de faire le point sur le métier de marketer. Après avoir retracé les évolutions qui affectent aujourd'hui la fonction marketing au point de questionner le paradigme lui-même, nous nous intéressons aux changements des métiers du marketing et essayons de voir, au travers de trois exemples, les principales compétences qui sont exigées.

Abstract

This article aims at taking stock of the job of marketer. After showing the main evolution of the marketing function, that question the paradigm itself, we have a look at the different jobs in the field of marketing and we try to see with three examples, what are the main competencies which are now required.

INTRODUCTION

S'intéresser à l'évolution des métiers de la fonction Marketing permet d'appréhender de façon multidisciplinaire un domaine des sciences de gestion. En effet, ce thème présente l'avantage de solliciter les évolutions tant conceptuelles qu'opérationnelles en matière de stratégie, de marketing, de gestion des ressources humaines et de faire appel aux réflexions prospectives. Cette vision multidisciplinaire semble souhaitable pour aborder dans sa globalité l'évolution de la fonction marketing, c'est-à-dire en s'intéressant aussi bien à l'évolution de ses métiers qu'à l'évolution paradigmatique du marketing. Dans un premier temps, nous allons nous intéresser à l'évolution de l'environnement afin de mettre en évidence les principaux changements qui affectent aujourd'hui la fonction Marketing. Ensuite, nous verrons dans quelle mesure le métier de Marketer se trouve impacté par ces évolutions. Puis, au travers de quelques exemples, nous montrerons comment certains grands groupes modifient leur structure Marketing.

SECTION 1 : L'EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT

Le mythe du marketing basé sur la satisfaction des besoins du client-roi ne semble plus correspondre aux évolutions qui affectent aujourd'hui la société contemporaine. Le marketing ne peut échapper à la mondialisation des échanges marchands - la globalisation -. Après avoir présenté les grandes tendances de l'environnement actuel, nous nous interrogerons sur le changement de paradigme Marketing.

1.1. Les grandes tendances

Comme le précise Marion (1999), les trois tendances qui caractérisent ce changement de paysage sont les suivantes :

- La planétarisation : elle concerne les marchés, les firmes voire les institutions et s'accompagne d'une vague de déréglementation, d'une course à la taille mondiale et a pour effet de renforcer le caractère oligopolistique de certains marchés.
- La dématérialisation : elle concerne aussi bien :
 - les objets d'échanges (de plus en plus de services, de signes, d'objets éphémères, jetables, ou à usage unique);
 - les acteurs de l'échange (de la marque à l'organisation virtuelle);
 - les processus de l'échange (plus de médiation via le marketing direct, le commerce électronique, l'internet, l'échange de données informatisées, etc.);
 - les processus de production (plus de sous-traitance, d'outsourcing, d'externalisation et de travail en réseaux).
- L'accélération : elle concerne la circulation de l'information, avec comme conséquence une forte pollution médiatique, la multiplication des offres et des imitations, avec pour effet une accélération de la banalisation, et le processus de diffusion des innovations, dont le résultat est l'importance accordée à la "chronocompétition" : l'utilisation du temps et de la vitesse comme outil concurrentiel.

Dans un tel contexte, le marketing management ne correspond plus aux exigences dictées tant par l'environnement externe, de plus en plus turbulent et mondialisé que par l'environnement interne contraint à une réactivité voire pro-activité permanente.

1.2. Le changement de paradigme

Le Postmodern marketing apparaît alors comme le nouveau paradigme permettant une analyse de la consommation "prenant en compte non seulement la relation de désirabilité entre un sujet et de multiples objets mais aussi la relation des sujets sociaux entre eux à propos des objets" (Marion, 1999). Il conviendrait alors de considérer la consommation comme une pratique sociale et culturelle parmi d'autres, qui vise à faire usage des biens et des services autant pour satisfaire "des besoins" que pour produire de la signification et de l'identité. La vision classique des hommes de marketing cherchant éperdument à satisfaire des besoins s'efface alors au bénéfice d'une orientation qui vise à appréhender le mieux possible la relation marchande. Pour Firat et Venkatesh (1995), le postmodernisme défend l'idée selon laquelle la connaissance scientifique n'est pas la seule connaissance et donc que la science ne devrait pas prétendre à la connaissance universelle. Dans le domaine du marketing, comme le souligne Dubois (1999), il faut opter pour de multiples théories du consommateur et non pour une seule théorie qui annihile les autres. C'est ainsi que la conception postmoderne "entraîne une remise en cause des notions de consommateur, de marché, etc., telles qu'elles sont comprises de façon classique. Par exemple, la dualité production-consommateur, offre-demande est rejetée. Le consommateur y apparaît comme créateur de valeur au même titre que l'offreur; les émotions, les valeurs, les contradictions doivent être intégrées" (Dubois, 1999).

Dans un tel contexte, la pratique du Marketing est appelée à évoluer. Les principaux thèmes qui préoccupent les *marketers* sont présentés dans l'encadré ci-dessous :

1. La valeur, le système de création de valeur (*Brand equity, life time value*)
2. L'impact des NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication) : bases de données, nouveaux médias, etc.
3. La prise en compte du temps (temps des clients, diffusion, contrainte de temps, segments en évolution constante); le temps est un élément fondamental.
4. Le besoin de nouveauté (nouveaux tests, nouveaux produits, culture favorable à l'innovation nouvelle).
5. Le lien marketing-management-marketing comme fonction, la compétence marketing, les équipes transfonctionnelles, les exigences organisationnelles, l'attitude du personnel.
6. L'organisation stratégique, les alliances, les réseaux, les relation entre pays.
7. Le marketing global, les marques globales, les marchés émergents, les cultures différentes.
8. Un impact plus grand des études - une opérationnalisation plus forte - ; l'utilisation de l'information pour la décision.
9. L'éthique, la préoccupation de la protection des consommateurs.

Encadré 1 : Les principaux thèmes de préoccupations des marketers, adapté de Dubois, (1999).

SECTION 2 : L'IMPACT DE CETTE EVOLUTION SUR LES METIERS

Cette évolution a un impact sur les métiers de la fonction marketing. Cette dernière n'échappe d'ailleurs pas à l'évolution des formes organisationnelles qui affectent toutes les fonctions de l'entreprise. Si la période des " trente glorieuses " (1945-1975) peut également se définir comme une période d'expansion caractérisée par le développement des échanges internationaux, une forte croissance de la demande et un environnement relationnel stable. Cependant, dès la fin des années 60 et jusqu'à 1985, on constate que les entreprises, afin de mieux répartir leur portefeuille financier, de réduire les risques, se lançaient dans des stratégies offensives de diversification. Le premier choc pétrolier de 1973 freinera cet élan et incitera les entreprises à engager des stratégies de recentrage sur leur(s) métier(s) de base. Le recentrage sur le ou les métiers, intègre aujourd'hui, avec une acuité croissante, des logiques de flexibilité et d'externalisation plus ou moins lourdes.

L'impact de l'évolution du management sur la structure a pu se caractériser dans un premier temps par une complexification structurelle. En effet, de structure simple avant l'industrialisation, on est passé à des structures fonctionnelles, divisionnelles ou à des bureaucraties à l'ère de la grande entreprise. (Mintzberg, 1982). Aujourd'hui la tendance est aux structures plus souples, qu'il s'agisse d'entreprises allégées (Brilman, 1995), virtuelles ou en réseaux, etc.... Depuis quelques années, face aux exigences de réactivité (interne et externe), on constate une mutation de l'organisation, amenée progressivement à rompre avec le schéma classique de l'organisation qui consiste en la traduction des choix stratégiques en structures adaptées, déclinées en postes, emplois, fonctions ; l'idée étant de réaliser les activités nécessaires à l'atteinte des objectifs (Boyer, 1996). La logique classique de l'organisation est une construction, que l'on qualifiera de descendante : en fonction des choix stratégiques, une structure est définie, l'organisation se décline en postes de travail. A la notion de postes définis succède alors une conception en terme d'équipes-projets, de groupes de travail autonomes, adaptables. On constate l'émergence d'une logique de construction ascendante : l'organisation se construit en fonction des compétences des différents acteurs,

puis influe sur les choix stratégiques. La gestion des hommes se résume alors en la capacité à mobiliser des compétences et non plus en la capacité à décrire et à organiser des postes de manière cohérente au regard des objectifs de l'entreprise (Lawler et Ledford, 1992 ; Lawler, 1994).

2.1. Précisions conceptuelles

Avant de préciser les évolutions du métier de marketer, un premier travail de délimitation du concept de métier paraît nécessaire. Classiquement, le métier peut être défini comme un ensemble de compétences directement applicables par un individu ou par une firme. Cependant, trois approches complémentaires de la notion de métier peuvent être mises en évidence :

- le métier individuel, relié au concept de compétence individuelle ;
- la compétence de l'entreprise identifiée comme son ou un de ses métiers ;
- une vision plus sectorielle, marquée par les syndicats professionnels, et que l'on pourrait rapprocher de la notion de filière.

2.1.1. Le métier individuel

Les documents législatifs, réglementaires ou contractuels ne définissent pas en général les notions de métier ou de poste. Un premier travail est donc nécessaire pour éclaircir ces notions. Un poste est une position donnée, à un moment donné, dans l'organisation de l'entreprise. Il correspond à un ensemble d'activités délimité par la division du travail propre à l'organisation adoptée : c'est une unité élémentaire de transformation. Un poste peut recouvrir plusieurs fonctions, au sens donné par Fayol à ce terme. Au sens large, le métier est constitué par un ensemble d'acquis, de connaissances et d'habiletés appliqués à la transformation d'un produit ou à la fourniture d'une prestation, et utilisés dans le cadre d'une technique dominante susceptible d'évoluer.

Originellement, le métier individuel peut être rapproché du compagnon dont le savoir permet de réaliser des tâches spécialisées et dont les compétences sont fortement tacites et donc difficilement transmissibles. La compétence individuelle est reconnue par l'appartenance à des corporations auxquelles "on [...] adhère strictement sur une base de métier et cette pratique est poussée à son extrémité dernière : les unskilled (ouvriers sans qualification) sont en général exclus de l'association". (Coriat, 1979)

Le métier confère incontestablement une identité à un salarié : l'homme de métier est celui qui détient des savoirs et savoir-faire reconnus dans la société et valorisés sur le marché du travail, en particulier grâce à une position dans une grille de classification et de salaire : Le métier est identifié par les activités qu'il recouvre et les compétences nécessaires pour l'exercer. Le métier est donc un ensemble théorique de postes de travail aux activités et compétences identiques ou proches, permettant de passer de l'un à l'autre de manière réciproque dans un délai de 4 à 8 mois.

Le ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois), outil proposé par l'ANPE, indique ainsi les compétences relatives à chaque métier. Des aires de mobilité représentent les métiers et les emplois proches en terme de compétences requises. Les métiers peuvent en effet être définis plus ou moins finement et être regroupées par " familles ". Le ROME propose une approche en 4 étapes.

Aborder l'évolution d'un métier individuel passe ainsi par l'identification des compétences requises. La notion de compétence individuelle demande donc elle-même à être identifiée et signifiée. Or cette notion pose le problème de sa définition. Au minimum, les compétences

sont des capacités à effectuer un ensemble de tâches précises, observables et mesurables dans l'activité. Plus largement, la compétence professionnelle est une disposition à mobiliser, à combiner et mettre en œuvre des ressources (savoirs, savoir-faire et savoir-être) ; elle n'apparaît que dans sa mise en œuvre en situation de travail, à partir de laquelle elle est validable. "Ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau" (de Montmollin, 1984), les compétences se présentent comme la mobilisation dynamique de différents éléments : des savoirs théoriques et/ou des connaissances ; des procédures et/ou bonnes pratiques ; des savoir-faire ; de l'expérience non formalisée.

Trois dimensions sont régulièrement attachées à la compétence : la dimension individuelle, la dimension cognitive et la dimension sociale. Pour Sundberg, Snowden et Reynolds (1978), les compétences correspondent aux caractéristiques personnelles (connaissance, habiletés, attitudes) qui conduisent à des réalisations ayant une valeur adaptative dans des environnements significatifs. La compétence met ainsi en œuvre des aspects comportementaux et psychologiques. La dimension cognitive de la compétence s'intéresse aux processus d'acquisition, de traitement et de mémorisation, d'information et d'adaptation à l'environnement. Enfin, la dimension sociale envisage la compétence individuelle comme "particulière à un individu tout en étant intimement liée et étroitement dépendante du contexte social général dans lequel est immergé cet individu, et plus spécialement du champ des métiers, des professions comme du secteur professionnel dans lequel il vit quotidiennement" (Colardyn, Parlier, 1989). D'un point de vue méthodologique, il y a lieu de faire une différence entre :

- Compétence et aptitude : "la notion d'aptitude renvoie à des différences stables entre les individus et se situe plutôt du côté de l'inné que de l'acquis. Lorsqu'il est question d'identifier les individus susceptibles de satisfaire aux exigences de postes stables, la notion d'aptitude est tout à fait adaptée. Elle perd de son intérêt lorsque la stabilité des postes est moins assurée" (Amadiou, Cadin, 1996).
- Compétence et qualification : la qualification se définit généralement comme une reconnaissance par l'employeur - ou par la revendication du salarié - de toutes les qualités, mises en œuvre dans le travail, qui sont nécessaires à la production comme l'expérience, l'initiative, etc. "Elle est traitée comme un rapport social, l'expression d'un rapport de force entre des groupes de salariés, des partenaires sociaux, et des employeurs sur la définition, suite à négociation, de qualités valorisables par un individu dans un poste de travail, dans un processus de production donné" (Courpasson, Livian, 1990). Plusieurs méthodes visent à identifier et à formaliser les compétences. Le tableau ci-dessous en recense quatre:

Approches	Caractéristiques
Approche par les connaissances professionnelles	Définition de la compétence : contenu de savoir. Ensemble de connaissances et de qualités professionnelles mises en œuvre pour résoudre une situation ou un problème particulier. Caractéristique de la démarche : rapprocher les diplômés des référentiels d'emploi, générer des innovations pédagogiques. Domaine d'application : formation.
Approche par le potentiel estimé	Définition de la compétence : caractéristique sous-jacente d'un individu présentant une relation de cause à effet avec sa performance moyenne ou supérieure dans une fonction. Caractéristique de cette approche : prédictive de performances. Domaine d'application : recrutement, gestion des carrières, coaching.
Approche par les savoir-faire opérationnels	Définition de la compétence : ensemble de connaissances, de capacités d'action, de comportements, structuré et mobilisé en fonction d'un but et dans une situation donnée. Caractéristique de cette approche : repérer, par l'observation, ce que les individus sont capables effectivement de mobiliser dans un contexte de travail déterminé. Domaine d'application : gestion de carrière.
Approche par les démarches intellectuelles	Définition de la compétence : démarche de résolutions de problèmes comportant quatre éléments : les démarches intellectuelles, les savoirs de référence, la relation au temps et à l'espace et le type d'interaction relationnelle. Caractéristique de cette approche : intérêt porté aux modes de résolutions de problèmes dans un contexte organisationnel donné. Domaine d'application : formation, orientation.

Encadré 2 : Les quatre approches de gestion par les compétences d'après Amadieu, Cadin (1996)

2.1.2. Le métier de l'entreprise

La notion de métier de l'entreprise, seconde dimension retenue, est apparue au début des années quatre-vingt afin d'offrir une dimension supplémentaire aux outils de segmentation stratégique.

Le métier de l'entreprise "ne se confond pas avec le secteur stratégique. Autrement dit, contrairement au segment stratégique, [il] s'acquiert, se transforme, se fortifie avec le temps" (Strategor, 1997). En effet, le segment stratégique ou le domaine d'activité stratégique (D.A.S.) s'apprécie comme le résultat du découpage artificiel de l'activité de l'entreprise. Sur le modèle du métier individuel, le métier d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des compétences mises en œuvre et dont la coordination permet d'opérer sur un ou plusieurs segments stratégiques. Il s'agit de prendre en compte "les compétences de tout ordre financières, humaines, techniques, commerciales... de la firme" (Géniaux, 1993).

Dans le cadre de l'expérience prospective "Métiers", France Télécom indique ainsi : Une compétence d'entreprise est définie, ici, comme un sous-ensemble cohérent d'activités de l'entreprise, de nature commerciale, technologique, financière, organisationnelle, ou productive. Elle s'appuie sur des technologies, savoirs ou savoir-faire maîtrisés par un groupe de personnes ayant à leur disposition les équipements ou procédures leur permettant d'exercer collectivement cette compétence au sein de l'entreprise.

Un des intérêts essentiels de l'approche de l'entreprise par la notion de métier est de

réconcilier " l'approche interne et l'approche externe, le métier exprimant la rencontre entre une offre (de l'entreprise) et une demande (du marché)" (Geniaux, 1994) La prospective du métier d'entreprise est donc la résultante de deux dynamiques d'évolution, en grande partie en interrelation : les compétences individuelles et collectives de l'entreprise d'une part, le contexte environnemental d'autre part, marqué en particulier par le marché sur lequel opère l'entreprise. Ces deux dynamiques sont également influencées par une troisième, symbolisée par la vision et l'intention stratégique des acteurs.

2.1.3. Le métier sectoriel

Cette réflexion sur le métier de l'entreprise s'insère dans une réflexion stratégique sur les secteurs sur lesquels opère l'organisation. Le métier sectoriel fait référence aux syndicats patronaux et professionnels. Il est conçu comme un domaine d'activité stratégique (DAS) élargi et est proche de la notion de filière, parfois utilisée pour qualifier des secteurs particulièrement importants : automobile, santé, défense, chimie... En fait, comme pour le métier individuel, la définition peut être plus ou moins approfondie.

2.2. L'évolution du métier de marketer

Cette incursion au niveau du concept de métier étant réalisée, nous pouvons désormais nous centrer sur un métier individuel, en l'occurrence, celui de marketer. La tendance est à la transversalité des métiers, au décloisonnement des fonctions et à l'émergence de plus en plus courante de formes de coordination non-hiérarchiques qui se créent de manière instable autour de projets et de processus. L'évolution du paysage organisationnel, due aux mutations de l'environnement global de l'entreprise nécessite pour l'homme de marketing de nouvelles compétences. Les frontières de l'organisation deviennent de plus en plus floues et appellent des acteurs aux compétences tout à la fois spécialisées et transversales. Le tableau ci-dessous précise l'impact des différentes mutations de l'environnement sur les métiers de la fonction Marketing.

	Mutations économiques	Mutations technologiques	Mutations juridiques	Mutations du consommateur
Caractéristiques principales	Mondialisation, globalisation, instabilité des marchés, concentration des entreprises	Evolution des systèmes d'information, internationalisation des services grâce aux NTIC (internet, intranet, etc) Chrono-compétition	Complexité des montages juridiques	Evolutions démographiques, sociales et économiques Modifications des habitudes de consommation : Hyper-segmentation et individualisation
Impact sur la fonction Marketing	Nouveaux rapports de coopération entre industriels et producteurs : Trade Marketing	Passage de la communication de masse à la communication ciblée (one to one ou one to few) Transfert de certaines compétences vers la force de vente	Nécessité d'anticiper, de comprendre, de gérer les aspects juridiques du commerce	Importance des services études Recherche permanente d'efficacité Utilisation de plus en plus poussée d'outils statistiques Prise ne compte des aspects sociologiques, ethnologiques, éthiques
Compétences recherchées	Savoir partager des connaissances et de l'information Maîtriser la logistique	Maîtriser les bases de données Maîtriser les techniques statistiques Maîtriser la logistique	Savoir gérer des contrats Savoir gérer les marques (maîtrise de la législation)	Compétences relationnelles Compétences transversales aux différentes fonctions de l'entreprise

Encadré 3 : Mutations de l'environnement et métiers du Marketing, adapté de Boyer et Saetile (1999)

Une étude réalisée par Adecco montre les évolutions des métiers de la fonction marketing en région Ile de France et retrace les six grandes mutations clés de l'environnement de 1950 à aujourd'hui :

- Les mass média (TV, Radio, presse) créent un nouvel environnement;
- La publicité devient un atout stratégique du commerce;
- La grande distribution change la consommation et les achats;
- Le secteur tertiaire apporte qualité de service v.Produit;
- L'internationalisation ouvre des voies;
- Les NTIC révolutionnent...

Il en ressort que l'évolution des métiers commerciaux Ingénieur et cadres commerciaux , FAP 81 pour l'INSEE et pour le R.O.M.E. de l'A.N.P.E : responsable de la stratégie commerciale

(33 112), responsable des ventes (33 113), chef de produit (33 114), cadre de gestion administrative des ventes (33 115), présentent les caractéristiques suivantes :

Un enrichissement général qui souligne la valorisation des compétences complémentaires, en plus des qualités requises chez le commercial :

- Connaissances des produits et capacité d'intégrer des données technico-commerciales;
- Gestion d'entreprise et capacité de gérer des centres de profit;
- Bureautique, voire informatique, et capacité d'intégrer la gestion commerciale assistée.

De plus, la maîtrise de l'anglais devient de plus en plus nécessaire.

Quant aux métiers correspondants aux fiches métiers FAP 82 Ingénieur et cadre technico-commercial et pour le R.O.M.E Acheteur industriel (33 111), Cadre technico-commercial (53 311) et Ingénieur d'affaire (53 312), ils sont les plus concernés par le phénomène de déségmentation des compétences et services dans les entreprises, qui exige de développer des capacités d'animation transversale des problématiques de l'entreprise afin d'améliorer les performances commerciales de l'entreprise, des achats à la vente. Les principales compétences exigées sont les suivantes :

- Maîtrise de l'anglais;
- Fort relationnel;
- Intégration informatique;
- Intégration des mécanismes industriels et process industriels;
- Approche stratégique des coûts globaux.

Dès lors les facteurs principaux de l'évolution des métiers sont au nombre de trois :

1. L'influence de l'informatique. Il semble indispensable de maîtriser les bases de données clients, c'est-à-dire de savoir connaître, fidéliser, satisfaire, segmenter et cibler, autrement dit d'optimiser et de développer la gestion de porte-feuille.
2. L'influence du Net Business. L'intégration de la commercialisation électronique et la maîtrise des offres multimédia font partie des compétences nécessaires. Il s'agit de savoir diffuser, informer et offrir.
3. L'influence de la mondialisation. La pratique du benchmarking vis-à-vis des concurrents mondiaux s'impose comme activité de base. Il s'agit d'adopter une attitude permanente de veille concurrentielle.

C'est ainsi que les trois compétences clés pour les métiers du marketing semblent être les suivantes :

- L'informatisation de la gestion client;
- L'intégration des technologies de commercialisation;
- L'intelligence économique.

SECTION 3 : QUELQUES EXEMPLES D'EVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES

Nous allons désormais nous intéresser à quelques entreprises qui se sont engagées dans des modifications de leur structure organisationnelle afin de réagir le mieux possible, voire anticiper les évolutions de l'environnement que nous venons de présenter. Nous présenterons

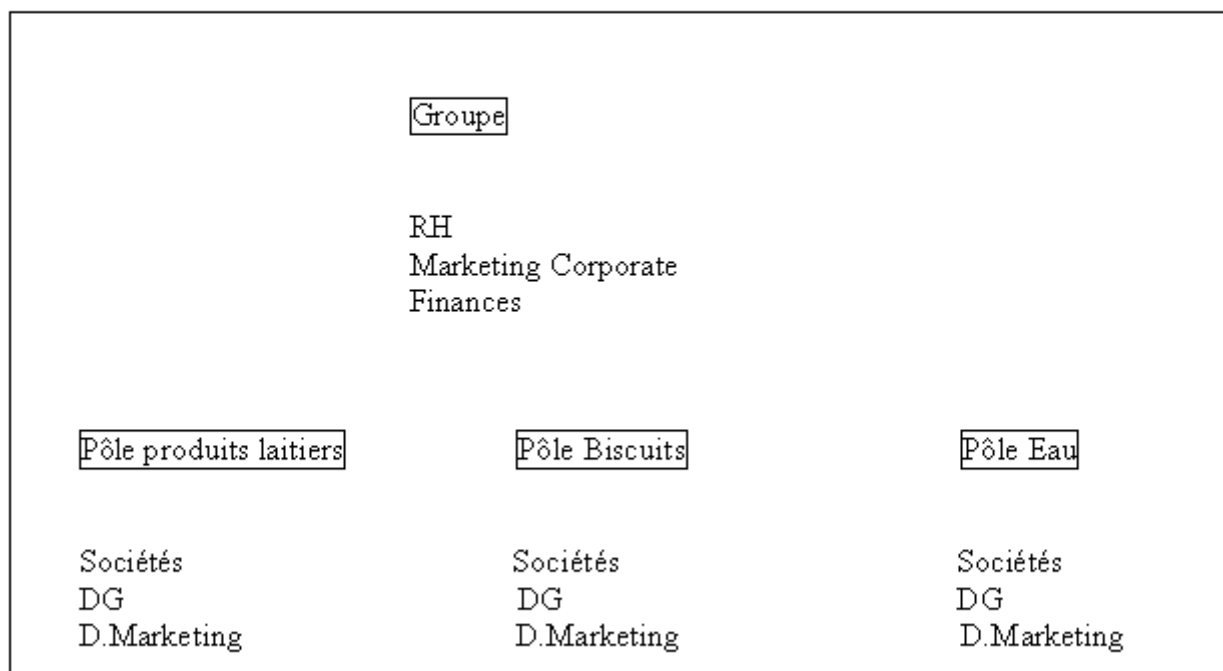
successivement l'exemple de Danone, puis de Sapsa Bedding, et enfin de Promodès-Carrefour.

3.1. Changement de structure chez Danone

Engagé dans une politique de recentrage sur les produits de santé, Danone a réorganisé ses activités autour de trois piliers : les produits laitiers frais, les biscuits et les eaux . Ce groupe alimentaire mondial est désormais leader sur ses trois principaux marchés. La croissance rapide du groupe peut se résumer en quelques chiffres clés :

- 8 800 salariés en 1966, 75 965 en 1999;
- Un chiffre d'affaires de 1 milliard de FF en 1966 et de 87,2 milliards de FF en 1999;
- Présent dans 10 pays en 1966 et dans 150 en 1999.

Cette politique de recentrage a eu un impact sur la structure organisationnelle, qui s'est traduit par une organisation par pôles très décentralisée, comme le montre l'encadré ci-dessous :



Encadré 4 : L'organisation de Danone

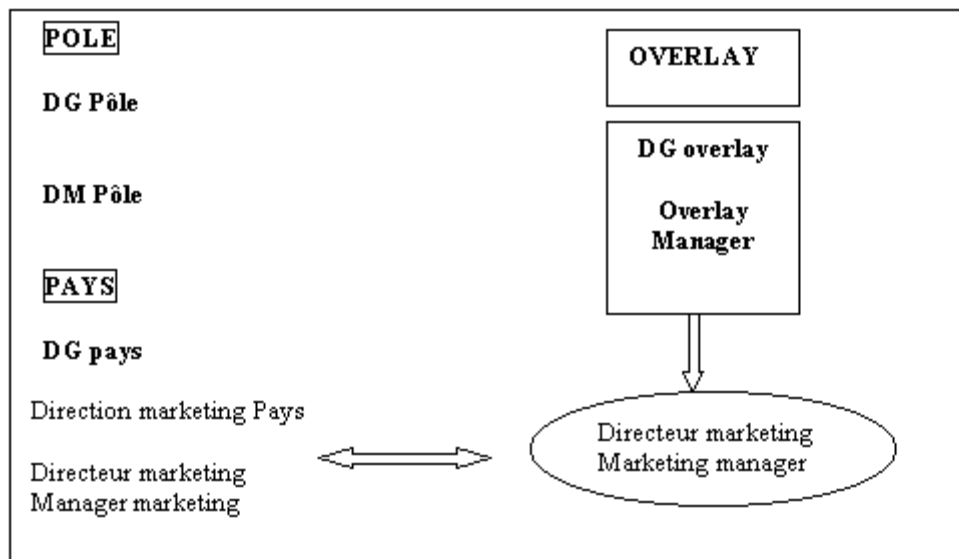
Ce recentrage a généré une globalisation de la fonction Marketing qui s'est traduite par l'internationalisation de la fonction et l'extension du marketing "hors du métier marketing". En effet, la gestion des marques multi-pays est devenue un impératif. Ceci a permis d'échanger de bonnes pratiques entre pays, de mieux comprendre certains marchés mais aussi d'opérer des synergies, de mettre en œuvre des projets communs, etc. Analysons désormais plus en détail les deux impacts de la globalisation de la fonction Marketing.

3.1.1. L'internationalisation de la fonction

Dans une logique d'internationalisation, une structure transversale a été mise en place afin de répondre au besoin de coordination décentralisée; il s'agit d'une organisation Marketing en

"overlay". En parallèle à la structure classique organisée autour des trois pôles, une structure qui s'apparente à une structure projet permet un fonctionnement transversal et une mise en réseau des différents acteurs d'une même catégorie de produits. Les caractéristiques de cette structure sont les suivantes :

- Une vision d'ensemble et partagée d'une catégorie de produits;
- Un partage d'expérience sur tous les éléments du mix;
- Un pilotage en commun des grands projets multi-pays;
- Un coaching et une entraide mutuelle.



Encadré 5 : L'organisation "overlay"

Un "overlay manager" doit développer la catégorie de produits dont il a la charge au niveau mondial.

3.1.2. L'extension du marketing "hors du métier marketing"

Le marketing s'étend aujourd'hui à d'autres domaines tels que la recherche et développement ou encore les ventes. La connaissance du consommateur, des grandes tendances du marché deviennent des axes de recherche. Les compétences en marketing sont de plus en plus valorisées chez les vendeurs. Le category management suppose cette double compétence qui se concrétise bien souvent par des parcours de carrière transversaux : Vente - marketing - Vente. La fonction commerciale était jusqu'à présent formée pour vendre des produits ou des services, aujourd'hui elle doit être en mesure de créer de la valeur Marketing.

3.2. La fonction Marketing chez Sapsa Bedding

Nous illustrons les changements dans la pratique quotidienne de la fonction au travers de l'expérience d'un Directeur Marketing Europe dans le domaine de la literie. Le tableau ci-dessous présente l'évolution actuelle et anticipée de ses activités. Il est en effet possible d'appréhender des mutations significatives et d'envisager leurs impacts sur la fonction marketing.

	HIER	AUJOURD'HUI	DEMAIN
Positionnement territorial	Décentralisée par pays (filiales autonomes sur le développement des produits)	Marketing européen centralisé en particulier sur le développement produit et la communication (concepts, positionnement, image)	Internationalisation de l'équipe : pan-européen, multiculturel
Chef de produit	Chef de produit de formation styliste / déco	Chef de produit orienté développement	
Communication	Communication orientée vers les distributeurs	Emergence de la communication vers le consommateur final	Internet : communication et vente en ligne Stratégies one to one
Place organisationnelle	Proche de la production : <i>product oriented</i>	Intégré à la fonction commerciale : <i>trade oriented</i> Dimension logistique importante	Renforcement du <i>trade marketing</i>
Politique de prix	Politique de prix par pays	Politique de prix relativement harmonisée au niveau européen	
Outils marketing	Absence d'outils d'analyse marketing pointus	Mise en place d'analyses de marché Recours croissant à des prestataires de service (communication, PLV, études, etc.)	Obligation de maîtriser des techniques plus pointues : marketing relationnel, géomarketing

Encadré 6 : La fonction marketing vue par un Directeur Marketing Europe

3.3. Les évolutions des métiers envisagés chez Promodès-Carrefour

Le secteur de la grande distribution n'échappe pas à ces évolutions de métiers. Qu'il s'agisse de Cora, d'Auchan etc., ou de Promodès-Carrefour, les changements sont en cours. Le Category Management et l'orientation-marché bouleversent les activités quotidiennes des marketers et leur imposent des adaptations rapides, qui bien souvent bouleversent leur identité et leur relations de pouvoir. Regardons en particulier les tendances qui apparaissent quant à l'évolution des compétences individuelles chez promodès-Carrefour :

Les bases de données (dataswarehouses, database) vont apporter de nouvelles façons d'aborder la connaissance du client, les stratégies marketing, les stratégies commerciales. Il faut donc des personnes plus à l'aise avec les bases de données, ayant une formation statistique solide.

Le poste de directeur de magasin va évoluer peu, essentiellement par l'apport d'outils différents. L'intranet va lui permettre de disposer directement et immédiatement des bases de données et des études de marché. La communication pourra circuler par internet entraînant un marketing relationnel, un géomarketing...

L'encadrement intermédiaire va évoluer beaucoup plus. Le poste de chef de département va disparaître. Les chefs de rayon seront plus responsables localement de leur rayon et les chefs de département ne seront plus que trois par magasins, dont un spécialisé en relation marketing.

Les deux postes de caissière et de manutentionnaire ne vont pas connaître d'évolutions, tant quantitatives que qualitatives. Il n'y aura pas d'enrichissement des tâches. Un scénario

techniquement possible, l'autoscanning, n'est pas envisagé pour des problèmes de conséquences brutales sur l'emploi et de pression des pouvoirs publics.

3.4. Les éléments principaux à retenir

Ces quelques exemples, pris dans des secteurs d'activités différents montrent les points forts que nous avons mis en évidence au début de cet article, à savoir :

- Une transversalité des métiers couplée à une spécialisation. Loin d'être un paradoxe, cela signifie que le marketer doit développer aussi bien des compétences très pointues dans des domaines tels que les nouvelles technologies de l'information et de la communication, par exemple : la gestion des bases de données et la maîtrise de logiciels, le e-commerce, etc. Parallèlement, il doit également être en mesure de travailler en équipe, en réseau et ce, avec des personnes d'autres fonctions (recherche et développement, production, etc.) voire avec des fournisseurs et de plus en plus avec ses propres clients. Que l'on parle de category management, de e-commerce, de marketing one to one, de trade marketing, etc., on constate finalement que les compétences de ce marketer sont en mutation. L'exemple de Danone est significatif; son organisation en "overlay " montre à quel point une structure transversale est nécessaire pour coller au marché.
- Une internationalisation de la fonction. Le marché est désormais global et le marketer doit raisonner global tout en agissant local. En effet, la vision mondiale du marché est indispensable mais doit être associée à une réflexion de one to one ou de one to few, autrement dit, des adaptations locales sont indispensables. Cela appelle donc des compétences liées à la mobilité géographique, à l'ouverture d'esprit, à la prise en compte et à la compréhension de cultures différentes, aux langues étrangères, etc.
- Un management questionné : La transversalité de la fonction questionne les identités au travail et les relations de pouvoir. Il est vrai que l'objet de cet article était de poser des premiers jalons sur l'évolution du métier de marketer, il serait désormais intéressant de poursuivre la recherche par une analyse des compétences et des rôles des marketers. Le management au sein de la fonction marketing est un thème qui paraît, au regard de ces premières orientations, nécessaire d'étudier. L'évolution des formes organisationnelles a des implications managériales certaines ; la fonction marketing n'y échappe pas. Cependant, même si ce thème s'inscrit dans nos prérogatives de recherche, ce premier article ne peut y répondre.

CONCLUSION

Pour conclure, nous ferons référence à Kotler (2000) qui considère que "les entreprises les plus performantes améliorent leur connaissance du marché, comprennent l'intérêt des technologies de communication modernes et approfondissent leur compréhension du métier et des coûts de leurs clients. Elles les invitent à participer à la conception du produit. Elles sont prêtes à adapter leur offre. Elles ont recours à des médias ciblés et à une politique de communication intégrée afin de toujours délivrer au client un message cohérent. Elles utilisent des outils modernes (vidéo-conférences, logiciels commerciaux, site Web, Intranet, Extranet) et sont joignables 24 h par jour, sept jours par semaine sur leur numéro d'appel ou leur messagerie électronique. Elles savent repérer les clients les plus rentables et ajustent en conséquence leur niveau de service. Elles considèrent leurs distributeurs comme des

partenaires et non des adversaires. Bref, elles savent transmettre de la valeur à leurs clients". S'il est possible de résumer l'évolution du métier de marketer par la nécessaire prise en compte de la création de valeur, la question qui reste posée face à l'évolution des métiers Marketing est liée aux formations nécessaires. Si l'entreprise s'adapte plus ou moins rapidement, qu'en est-il des formations en Marketing ? Le débat reste ouvert.

BIBLIOGRAPHIE

- Amadiou J.-F. et Cadin L., (1996), Compétences et organisation qualifiante, *Economica*.
- Anastassopoulos J.-P. et Ramanantsoa B., (1982), Le "segment" est mort, place au "métier", *Revue Française de Gestion*, n°35, mars-avril pp. 28-34.
- Boyer L. (1996), La stratégie de recentrage des firmes, *Gestion* 2 000, 2, p. 105-116.
- Boyer L., Saettle L.,(1999), La prospective métier, cahier de recherche, IAE Caen.
- Brillman (1995) L'entreprise réinventée, Editions d'Organisation.
- Burgaud D.,(1999), Quelle évolution pour les métiers du marketing ?, Session de formation aux nouvelles explorations prospectives, Conseil Régional de Basse-Normandie.
- Colardyn D. et Parlier M., (1989), Bilans de compétences personnelles et professionnelles. Approche historique des pratiques indispensables et diversifiées , Paris, Centre INFFO.
- Coriat B., (1979), L'atelier et le chronomètre, Christian Bourgeois Éditeurs, Collection Choix-Essais.
- Courpasson D. et Livian Y.-F., (1990), Qualification, compétence, métier : tentative d'éclaircissement , Institut de recherche de l'Entreprise, Groupe ESC Lyon, Octobre, p. 4.
- Dubois P.-L., (1999), Extension du champ et recentrage indispensable , in faire de la recherche en Marketing, Vuibert.
- Firat F.A., Venkatesh A., (1995), Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption ", *Journal of Consumer Research*, vol. 22, décembre, p. 239-267.
- Fréry F. (1995), De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle, *Entreprises et Histoires*.
- Géniaux I., (1994), La redécouverte du métier par les entreprises : une approche riche et dynamique, Colloque de Management Stratégique, Lyon, Mai.
- Kotler P. (2000), *Le marketing selon Kotler*, Village mondial.
- Lawler E. E. (1994), From job-based to competency-based organizations, *Journal of organizational Behavior*, 15, p. 3-15.
- Lawler E. E., Ledford G. E. (1992), Skill-based approach to Human Resource Management, *European Management Journal*, 10, p. 383-391.
- Marion G, (1999), La nouvelle crise des modèles rationalisateurs du marketing, *Revue Française de gestion*, septembre-octobre , p. 81-90.
- Montmorillon (de) B., (1984), L'intelligence de la tâche. *Éléments d'ergonomie cognitive*, Editions Peter Berg, Berne, Suisse, 1984.
- "Mémento pour la gestion des emplois et des compétences " , SNCF, Direction des ressources humaines, Septembre 1996.
- Observatoire de la fonction publique territoriale, DR 23/1/1992.
- Prahalad C. K., Hamel G. (1989), Strategic Intent, *Harvard Business Review*, p. 63-76.
- Prahalad C. K. Hamel (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, p. 79-91.
- Scouarnec A., (2000), Pratiques de gestion par les compétences et perception des salariés : une analyse des effets sociaux, Thèse de Doctorat en sciences de gestion de l'Université de Caen.

- Sundberg N.D., Snowden L.R. et Reynolds W.M., (1978), Toward Assessment of Personal Competence and Incompetence in Life Situation , Annual Review of Psychology.
- STRATEGOR, (1997), Conclusion : le métier , DUNOD, pp. 241-245.
- Titaud E., (1996), La Prospective "Métiers" : un outil de management , Les Cahiers ENSPTT, n°1, juin, pp. 27-29, p. 27.