

Avant-propos

Avant de se plonger dans l'univers des Mad Men...

Créée par Matthew Weiner, la série *Mad Men* propose au spectateur de suivre les destins croisés des membres d'une agence de publicité new-yorkaise et de leurs proches, tous confrontés aux transformations profondes, rapides et parfois brutales de la société américaine. Les 92 épisodes, regroupés en sept saisons, offrent une véritable plongée dans une décennie marquante pour les États-Unis et le monde entier : la séquence inaugurale nous emmène dans un bar de Manhattan en mars 1960, tandis que celle qui clôture la saga se déroule à la fin de l'année 1970 sur les hauteurs d'une falaise californienne. Entre ces deux dates, les personnages devront faire face à de nombreux changements politiques, sociaux, technologiques et culturels, impactant à la fois leurs situations personnelles et leurs activités professionnelles. Certains trouveront dans ces mutations des opportunités rêvées pour gravir des échelons, atteindre une certaine forme d'épanouissement, voire changer de vie, tandis que d'autres tenteront désespérément de s'accrocher aux repères d'une Amérique en train de disparaître, celle de l'après-guerre.

Tout au long de sa diffusion (de 2007 à 2015 sur la chaîne AMC aux États-Unis, puis dans le reste du monde), la série a reçu des concerts de louanges, s'est constituée une armée de fans inconditionnels (nous en faisons partie) et a reçu de très nombreux prix, dont quinze Emmy Awards et trois Golden Globes. Critiques, amateurs de séries, fins connaisseurs des *sixties*, professionnels de la publicité : tous ont reconnu l'authenticité historique de la série, le soin apporté aux décors, costumes et accessoires, et la restitution fidèle de l'ambiance qui régnait à cette époque dans les agences de Madison Avenue. D'ailleurs, c'est sans doute son souci quasi-obsessionnel du détail qui a conduit Weiner à prendre comme titre pour sa série ce

jeu de mots impossible à traduire en français qui désignait à l'origine les personnes travaillant dans la communication. Dans les années 1950-1960 en effet, les grandes agences de publicité américaines étaient situées dans la Madison Avenue. Les individus qui y travaillaient, et notamment les créatifs en charge de la conception des campagnes, étaient réputés pour leur goût prononcé pour l'alcool, les excès en tout genre et les fêtes improvisées sur leur lieu de travail. Le terme « *Mad* » est ainsi une triple référence à la folie supposée de ces publicitaires, l'avenue de Manhattan où ils exerçaient leurs talents, et leur domaine de prédilection, la publicité (« *ad* » étant souvent utilisé dans le langage courant comme diminutif d'« *advert* » – publicité).

Les principaux protagonistes de la série travaillent dans l'agence Sterling Cooper (fictive). Située au 405 Madison Avenue, elle a été fondée en 1923 par Bertram « Bert » Cooper et Roger Sterling Senior. Au début de la première saison, elle est encore relativement petite par rapport à ses concurrents les plus puissants (comme DDB ou McCann Erickson). Elle s'est cependant forgé une réputation d'agence dynamique et innovante sous la houlette de son directeur de la création, Donald « Don » Draper. Ce dernier est le personnage clé de la série. Tour à tour brillant, visionnaire, mais aussi parfois aveugle, voire hostile aux changements de son époque, il est un homme au passé trouble qui n'hésite pas à dissimuler certains aspects de sa vie privée pour arriver à ses fins. Souvent dépassé par les événements qui se déroulent dans sa sphère intime, il parvient cependant, au moins dans les premières saisons, à répondre brillamment aux exigences de son employeur et de ses clients. Grâce à des campagnes atypiques et marquantes, il voit sa cote exploser dans le petit monde de la publicité et ne tarde pas à gagner plusieurs prix pour ses créations. Véritable star montante de Madison Avenue, et entouré d'une équipe de commerciaux et de créatifs talentueux comme Pete Campbell, Ken Cosgrove, Peggy Olson, ou Salvatore Romano, il va largement contribuer à la notoriété de Sterling Cooper. Mais, revers de la médaille, l'agence ainsi auréolée de multiples succès va bientôt faire l'objet de convoitises et connaître une décennie particulièrement mouvementée : tentatives de rachat, projets de fusion-acquisition, manœuvres de déstabilisation... Pour ne pas gâcher le plaisir de celles et ceux qui profiteront de la lecture de cet ouvrage pour découvrir la série, nous avons fait le choix de conserver le nom d'origine « Sterling Cooper » tout au long des chapitres et, plus largement, de ne pas divulguer les éléments clés de l'intrigue, exceptés ceux qui sont essentiels à la bonne compréhension des concepts marketing.

Si vous avez déjà eu l'occasion de regarder l'intégrale de *Mad Men*, ce détour par le marketing que nous vous proposons ici vous permettra de savourer une nouvelle fois, et sous un angle inédit, les épisodes et les scènes culte de cette saga tout en découvrant les concepts clés de cette discipline. Et si, au contraire, c'est cet ouvrage qui vous donne envie de visionner

les 92 épisodes de la série, nous espérons que vous apprécierez encore davantage les aventures de Don Draper et Peggy Olson en abordant les fondements théoriques de leurs pratiques professionnelles. À dire vrai, si vous ne connaissez pas encore *Mad Men*, nous vous envions beaucoup : vous allez bientôt connaître ce plaisir délicieux qu'offre la découverte de ce chef-d'œuvre télévisuel.

Introduction générale

« Vous savez que les gens s'achètent des choses pour réaliser leurs désirs profonds. C'est d'ailleurs le fondement de notre profession. »

Bert Cooper
(Saison 2. Épisode 7. *Le violon d'or*)

Cet ouvrage est né d'une conviction et d'une ambition.

La conviction est désormais largement partagée : les séries télévisées représentent un formidable support pédagogique qu'enseignants et étudiants peuvent utiliser pour aborder les grands domaines des sciences de gestion. En mettant en scène des personnes aux profils et parcours variés devant se coordonner pour atteindre des objectifs communs, elles nous offrent des contextes propices à l'étude des relations humaines, de l'exercice du leadership, de la prise de décision, ou encore de la gestion des conflits. Les exemples sont légion. Les héros de la série *Game of Thrones* sont adeptes de différents styles de management qu'il est possible de décrypter (Sardais et Agogué, 2019). Les péripéties de Walter White, le personnage central de *Breaking Bad*, sont, à bien des égards, celles que rencontrent tous les entrepreneurs (Perret, 2017). En montrant dans de nombreux épisodes l'importance prise par les indicateurs de gestion dans le fonctionnement des organisations, la série *The Wire* nous en apprend beaucoup sur certaines dérives managériales (Aggeri, 2021). Quant à *La Casa de Papel*, elle nous plonge dans les méandres de la gestion de projet et nous alerte sur les difficultés du management à distance (Szpirglas, 2020).

Si les initiatives se sont multipliées ces dernières années pour démontrer l'intérêt de ce type de support à des fins pédagogiques, rares sont les auteurs qui ont tenté d'utiliser de manière systématique l'ensemble d'une

série pour revisiter les fondamentaux d'une discipline. Telle est notre ambition. Le livre que vous tenez dans vos mains est un véritable manuel de marketing : un ouvrage qui regroupe l'essentiel des connaissances relatives à un domaine particulier. Mais pour présenter ces connaissances, nous allons nous appuyer sur des épisodes, des scènes et des dialogues issus des sept saisons de la série *Mad Men*.

Ce faisant, il va être possible de mettre en exergue un point essentiel rarement abordé dans les manuels « classiques » : la pratique. En effet, si le marketing est aujourd'hui un champ bien délimité avec ses théories, ses concepts, ses méthodes et ses outils, il est aussi une pratique professionnelle, c'est-à-dire un ensemble de savoirs, de savoir-faire, de principes, de compétences, de techniques et de routines que l'on mobilise pour obtenir des résultats concrets. Et l'exercice de ces pratiques se fait dans le cadre d'organisations qui ont leurs objectifs et leurs contraintes, avec des collaborateurs qui partagent plus ou moins les mêmes ambitions et convictions. Si les décisions prises s'appuient sur des études et des méthodes robustes, elles sont aussi le résultat des relations qu'entretiennent les participants avec leur lot de conflits, de jeux de pouvoir, d'intérêts personnels... Comme nous le verrons à plusieurs reprises, les personnages de *Mad Men* ne prennent pas toujours les meilleures décisions, s'éloignent parfois des préceptes énoncés dans les ouvrages de marketing, et commettent souvent des erreurs ! En d'autres termes, cette série nous offre une occasion rare d'entrevoir le marketing « en train de se faire » en mettant en scène des responsables qui mobilisent de manière plus ou moins pertinente les théories, concepts et méthodes que nous allons aborder ci-après.

Pour que *Mad Men* permette une observation aussi riche de la « fabrique » des campagnes marketing, il était bien évidemment crucial que ses concepteurs s'appuient sur des faits et des cas réels, ou tout au moins crédibles. Il est important de souligner ici que, tout au long des sept saisons, les membres de Sterling Cooper travaillent pour des marques, négocient avec des clients et s'inspirent du travail de concurrents, qui ont vraiment existé. Le spectateur croise ainsi les responsables, les campagnes publicitaires et les produits de Chevrolet, Clearasil, Heineken, Heinz, Honda, Kodak, Lucky Strike, Playtex, Volkswagen... Il va de soi que dans une série d'envergure comme *Mad Men*, qui a l'ambition de plonger ses personnages dans une époque et un milieu fidèlement reconstitués, nombreux sont les conseillers intégrés aux équipes de conception des épisodes. Matthew Weiner s'est notamment adjoint les services du publicitaire Jerry Della Femina, après avoir découvert son ouvrage *From Those Wonderful Folks Who Gave You Pearl Harbor* (1970)¹, qui restitue l'ambiance qui régnait dans les agences new-yorkaises dans les années 1950-1960.

1. Une nouvelle édition a d'ailleurs été publiée en pleine « Mad Men Mania », enrichie d'une introduction de Jerry Della Femina dans laquelle il revient sur la série. Cette ver-

Pour bien comprendre les pratiques des équipes de Sterling Cooper, et en tirer des leçons, il est important de les situer dans le temps. Dans les développements qui suivent, nous proposons un retour sur le développement historique du marketing. Le contenu de l'ouvrage et son mode d'utilisation seront ensuite précisés.

Une brève histoire du marketing²

Les origines du marketing remontent vraisemblablement à la seconde moitié du XVIII^e siècle, au moment de la révolution industrielle. Dès cette époque en effet, des industriels anglais s'interrogent sur les techniques commerciales à mettre en œuvre pour offrir les débouchés les plus larges à des produits fabriqués en grandes quantités. L'un des plus célèbres de ces précurseurs reste sans doute Matthew Bolton qui, après avoir mécanisé son usine de fabrication d'objets en métal (boucles de ceintures, boutons, chaînes de montres...), s'attacha à adapter le design de ses produits en fonction des pays visés, eu recours à la publicité dans les journaux et veilla à constituer un réseau d'agents locaux pour vendre ses produits. C'est également à cette époque qu'on assiste à la généralisation de l'usage des marques déposées (comme la lessive des frères Lever en 1880) et de l'emballage pour différencier les produits.

Le développement de ces pratiques va de pair avec l'émergence de nouveaux acteurs comme les agences de publicité, les vendeurs par catalogue et les grands distributeurs. Les premières apparaissent au début du XIX^e siècle en Angleterre, puis aux États-Unis (1841), avec la mission d'accompagner les industriels dans leurs tentatives de connexion avec les clients potentiels. Les deuxièmes profitent de l'essor des services postaux et du transport ferroviaire pour concevoir des dispositifs de vente à distance sur des zones géographiques étendues (notamment les États-Unis). Quant aux troisièmes, ils se développent à la faveur d'une innovation qui va bouleverser les pratiques marchandes : le prix unique. En France, au milieu du XIX^e siècle, Félix Potin décide de renouveler le métier d'épicier par l'adoption de pratiques commerciales qui donnent la priorité au respect du client et permettent d'atteindre des volumes de ventes conséquents. Les produits sont vendus à des prix bas, fixes et clairement affichés. Potin n'hésite pas à vendre certains produits de première nécessité à prix coûtant pour attirer les clients et invente du même coup le prix d'appel. Progressivement, il étoffe ses services : traiteur, livraison à domicile et vente à distance grâce à la création d'un catalogue qui comprendra au début du XX^e siècle plus de

sion a été éditée en français sous le titre : *Le dernier des Mad Men. Dans les coulisses de Madison Avenue* (2011, Éditions Florent Massot).

2. Cette section doit beaucoup à l'article de Pierre Volle publié en 2011, « Marketing : Comprendre l'origine historique » (voir la référence en fin d'introduction).

2 000 références. Parallèlement, il constituera un réseau de franchise sur tout le territoire (70 magasins en 1923).

Tous ces acteurs imaginent et expérimentent des pratiques nouvelles propices à l'augmentation des ventes : l'étude et la segmentation des marchés, les campagnes promotionnelles, la présentation des produits en magasin... Mais pour que le marketing devienne un champ de connaissances et une fonction à part entière dans les entreprises, il était également nécessaire qu'apparaissent des institutions scientifiques et académiques. Les premières écoles de commerce arrivent au XIX^e siècle, notamment en Allemagne (1898) et en France (1819). Les cours de marketing font leur entrée dans les cursus universitaires au début du XX^e siècle. Ils sont alors largement bâtis sur l'inventaire des savoirs empiriques acquis par les professionnels, même si des programmes de recherche commencent à être menés, notamment à l'Université de Harvard. En 1915 est créée aux États-Unis la *National Association of Teachers of Advertising* (NATA), qui sera par la suite rebaptisée *National Association of Teachers of Marketing* (NATM) pour matérialiser l'extension de son champ d'intervention. Quelques années plus tard, une autre association voit le jour avec l'ambition de développer une véritable science du marketing : l'*American Marketing Society* (AMS). Ensemble, elles fonderont le *Journal of Marketing* en 1936 avant de fusionner l'année suivante pour former l'*American Marketing Association*.

L'essor du marketing est encore plus rapide et important dans les années 1920-1930. En Europe et aux États-Unis, des sociétés spécialisées dans les études de marché voient le jour. En 1935 notamment, le statisticien et publicitaire américain George Gallup crée le célèbre institut qui porte son nom avec l'ambition de mieux déterminer l'opinion et le comportement des individus grâce à des méthodes statistiques robustes et la constitution d'échantillons représentatifs. Ses études vont largement contribuer à ancrer la méthode des sondages dans la société américaine, tant dans les domaines sociaux et des affaires, que politiques. Sa renommée tient à sa juste prédiction du résultat de l'élection présidentielle opposant Roosevelt à Landon en 1936. Alors que ses détracteurs (notamment le magazine *Literary Digest*) étaient persuadés de la victoire de Landon, au vu du nombre d'individus qu'ils avaient interrogés (plusieurs millions !), Gallup prédit la réélection de Roosevelt en se fondant sur un échantillon de seulement plusieurs milliers d'Américains, mais représentatifs de tout bord politique. Outre la constitution d'un échantillon aussi colossal qu'inutile et coûteux, les concurrents de Gallup avaient commis l'erreur de sélectionner les personnes à interroger à partir de listes de propriétaires de voitures et de téléphones, des produits réservés à une classe aisée ayant tendance à voter pour le parti Républicain...

Le succès de Gallup permis de déconstruire certains clichés (« plus l'échantillon est grand, plus fiables sont les résultats ») et démontra l'intérêt de disposer d'approches systématiques pour étudier les individus. Les

techniques d'analyse et de segmentation de marché s'affinent alors, les méthodes commerciales s'améliorent, et les forces de vente sont désormais formées à la négociation. À cette époque, des entreprises comme General Motors conçoivent déjà des stratégies marketing particulièrement élaborées (Drancourt, 2002). Sous la direction d'Alfred Sloan, ce constructeur automobile lance des études pour connaître les besoins et désirs des clients afin de segmenter le marché et de lancer des nouveaux véhicules chaque année. Il construit une gamme cohérente en multipliant les produits et les marques : Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac. Pour éviter une concurrence entre celles-ci, chaque type de modèle doit correspondre à un usage et un niveau de prix. Pour favoriser les ventes, Sloan imagine même la vente à crédit et crée un établissement spécialisé, la *General Motors Acceptance Corporation* (GMAC). Dès les années 1920, l'entreprise a massivement recours à la publicité, tout d'abord par voie de presse, puis à la radio. Enfin, Sloan cherche constamment à améliorer les relations avec les agents de vente. Toutes ces actions permettront à General Motors de s'imposer comme le plus important constructeur automobile au monde.

Au début des années 1930, Alfred Sloan parraine la création au sein du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) d'un programme universitaire pour managers. En 1952, il subventionne *via* sa fondation la *MIT School of Industrial Management*. Cette école sera renommée en son honneur *Alfred P. Sloan School of Management*, et s'imposera comme l'une des *business schools* les plus réputées au monde. Le marketing est désormais considéré comme un ensemble de connaissances et de techniques qui nécessitent d'être formalisées. En 1957, Wroe Alderson publie, avec Stanley Shapiro, l'ouvrage *Marketing, Behavior, and Executive Action*, que beaucoup considèrent comme la première synthèse théorique sur les concepts fondamentaux du marketing. Trois ans plus tard, Jerome McCarthy caractérise, dans *Basic Marketing. A Managerial Approach*, les quatre leviers que tout responsable marketing doit actionner de manière cohérente pour établir une politique marketing efficace : Produit, Prix, Promotion (communication) et Place (distribution). Ces « 4P » du « marketing mix » vont s'imposer comme un cadre d'analyse incontournable, enseigné dans toutes les universités et écoles de management.

Avec Alderson et McCarthy, le marketing entre dans sa période moderne. C'est en effet dans les années 1950 qu'il s'impose définitivement comme une discipline sophistiquée qui doit impérativement être enseignée et une fonction centrale dans l'entreprise au même titre que la production ou la finance. On attend du marketing qu'il permette à l'entreprise de tirer profit de la période de forte croissance qui caractérise l'après-guerre. Son rôle est de détecter les besoins du consommateur et de participer à l'élaboration d'une offre destinée à les satisfaire en jouant sur les « 4P ». L'accent est alors mis sur la transaction puisque l'objectif est de multiplier les ventes en maximisant la valeur de la prestation que le client obtiendra

dans l'échange. Au moment où débute la première saison de *Mad Men*, on se situe donc dans une période charnière : celle où le marketing passe d'un domaine essentiellement pratique, largement nourri des expériences de terrain et des expérimentations des directions commerciales, à une discipline formalisée, enrichie de travaux de recherche dédiés et d'autres sciences sociales comme la psychologie, la sociologie ou l'économie. Pour insister sur cette idée que le marketing est désormais davantage qu'un simple état d'esprit lié à des pratiques empiriques, des auteurs comme Jerome McCarthy, puis Philip Kotler, militeront d'ailleurs pour l'appellation « marketing management ».

Les agences de publicité doivent intégrer ces changements majeurs sous peine d'être déclassées. Elles ne se contentent plus de créer des campagnes et de vendre des espaces publicitaires, mais s'affichent comme des agences « à service complet » (Volle, 2011), capables de prendre à leur compte des activités d'études de marché et de tests de produits afin de mettre au jour les attentes, freins et motivations d'un consommateur qui n'est pas toujours rationnel. Mais chez Sterling Cooper, la transformation n'est pas aisée car, à bien des égards, ses responsables ont débuté leur carrière au moment où la communication était avant tout affaire d'intuition et de « génie créatif ». Tout au long des sept saisons, le spectateur assiste ainsi à la transformation des métiers et au renouvellement parfois « forcé » des compétences au sein de l'agence, qui se traduit par l'embauche de nouveaux spécialistes (comme des psychologues), l'utilisation de nouvelles méthodes et de machines plus sophistiquées (notamment l'ordinateur) et l'acquisition de nouvelles compétences (par exemple, en termes de planification et d'achat d'espace dans les médias). Dans le premier épisode de la septième saison, le tout nouveau directeur marketing des chaussures Butler annonce à Joan Holloway qu'il souhaite se passer des services de Sterling Cooper et précise la mission qu'on lui a confiée : « *On me paie pour réfléchir aux "4P". Prix, Produit, Placement et Promotion. [...] La publicité n'est que l'une des petites pièces du puzzle marketing, et elle pourrait être plus efficace en s'intégrant mieux à l'entreprise.* » Ce dialogue fera prendre conscience à Joan qu'elle doit absolument mieux cerner les nouvelles pratiques marketing des clients de l'agence et elle n'hésitera pas à prendre rendez-vous avec un professeur d'université pour se voir expliquer ces fameux « 4P » !

S'il est initialement focalisé sur la transaction, le marketing va progressivement intégrer les questions de fidélisation des clients qui vont prendre une importance toute particulière au fur et à mesure que l'environnement des entreprises va devenir de moins en moins favorable (Aurégan, 1998). Dans les années 1980, les priorités changent. Il faut désormais construire des relations durables avec les clients, conserver leur confiance sur le long terme. Le marketing devient « relationnel ». Certes, la transaction reste déterminante, mais on considère désormais qu'elle n'est qu'un bref instant

qui doit se répéter dans l'histoire que l'entreprise entend écrire avec ses clients dans la durée. On prend alors conscience, selon la célèbre formule de Bernard Cova (1995), que « *le lien importe plus que le bien* », et on cherche à mesurer la valeur que pourra générer un client tout au long de sa relation avec une marque (*Customer Lifetime Value* ou valeur à vie des clients).

Au début des années 2000, le marketing entre dans une troisième phase et devient « expérientiel » (Hetzl, 2002). Construire des relations durables avec les clients et les inciter à la transaction apparaissent comme des impératifs nécessaires mais de moins en moins suffisants. Le consommateur est désormais plus individualiste et volatile. Face à une offre pléthorique et en capacité d'obtenir de nombreuses informations sur les produits, les marques et les entreprises, il apprécie qu'on s'adresse à lui de manière personnalisée, authentique. Il veut se sentir accompagné, voire choyé, tout au long du processus qui va le mener à l'achat et attend de la consommation qu'elle soit une activité agréable, divertissante mais aussi cohérente avec ses valeurs. Dans le même temps, avec les outils numériques, et plus largement la digitalisation de l'économie, la relation offreurs-demandeurs est bouleversée. Les clients peuvent facilement comparer les offres en présence, se décider au dernier moment, multiplier les canaux d'information et de distribution (magasins, ventes en ligne, ventes groupées, comparateurs de prix...), vérifier la véracité des discours tenus par les entreprises et tenir compte des recommandations d'autres clients en évoluant dans différents cercles et communautés. Le développement du marketing expérientiel se veut une réponse à ces évolutions. L'amélioration de l'expérience vécue par le client peut convaincre celui-ci de sortir de sa logique de comparaison permanente des offres en mettant l'accent sur les aspects différenciant d'une offre et/ou d'une marque. Pour cela, il est nécessaire de couvrir toutes les étapes du processus qui va mener le consommateur à acheter le produit et à l'utiliser : la recherche d'informations, la prise de contact avec le produit ou la marque (*via* notamment la communication), l'achat sur le lieu de vente, l'usage du produit. C'est la raison pour laquelle de nombreuses entreprises tentent de proposer des moments inoubliables pour leurs clients, de véritables « vécus de consommation » (Tellier, 2020).

On le voit, depuis le milieu des années 1950, le marketing a connu d'importantes transformations, avec des contraintes qui s'additionnent, et qui peuvent être résumées à grands traits en trois grandes périodes : le marketing transactionnel (1950-1980) ; le marketing relationnel (1980-2000) ; le marketing expérientiel (2000-...). Mais à la lecture de ce découpage chronologique, une question viendra sans doute à l'esprit de nombreux lecteurs : la série *Mad Men* se déroulant dans les années 1960, comment peut-on l'utiliser pour aborder les évolutions les plus récentes du marketing ? C'est effectivement un point clé qui mérite quelques précisions.

On l'a dit, la série a été unanimement saluée pour l'exceptionnelle qualité de sa restitution de l'Amérique des années 1960. Si Matthew Weiner est parvenu à reconstituer la vie new-yorkaise par un soin tout particulier apporté aux décors, aux costumes et aux objets du quotidien utilisés tout au long des sept saisons, il a également réussi à évoquer les questions sociales, politiques et culturelles qui ont animé la société américaine au cours de cette décennie. Le consumérisme, le patriotisme, le racisme, le sexisme, l'homophobie, mais aussi la montée du pacifisme, les espoirs et les peurs liés au progrès technologique ou encore l'absence de considérations écologiques : autant de thèmes qui sont traités de manière si subtile que l'on peut affirmer que Weiner est parvenu à « encapsuler » une époque. Pour autant, les concepts et méthodes de marketing qui sont évoqués ne sont pas propres aux années 1960 et même souvent plus en phase avec les connaissances et pratiques actuelles. Mais, comme l'a souligné Benoît Aubert (2017), ces anachronismes ajoutent un charme supplémentaire à la série et sont d'un grand intérêt au regard des ambitions de cet ouvrage. En effet, les personnages de *Mad Men* vivent dans les années 1960 mais raisonnent et agissent souvent comme le feraient aujourd'hui de nombreux responsables marketing. Dans le dernier épisode de la première saison, Don Draper s'appuie sur le sentiment de nostalgie pour concevoir une campagne de communication, une approche très rare à l'époque mais désormais courante. Plus tard (saison 6, épisodes 1 et 2), il se montrera très en avance sur son temps en proposant aux responsables d'une chaîne hôtelière une approche typique du marketing expérientiel que nous évoquons plus haut. Sous sa houlette, les équipes de Sterling Cooper sont progressivement amenées à travailler dans des contextes de plus en plus variés et à imaginer ainsi des actions totalement novatrices qui, si elles perturbent leurs interlocuteurs, sont habituelles aujourd'hui, depuis que le marketing a vu ses domaines d'application se multiplier. C'est ainsi que la série *Mad Men* permet d'aborder le marketing de l'innovation, le marketing social, le marketing public et territorial ou le marketing viral, alors qu'ils n'existaient qu'à un état embryonnaire dans les années 1960.

Contenu et guide d'utilisation de l'ouvrage

Le plan retenu pour cet ouvrage permet d'offrir une vision synthétique du marketing, de préciser son champ d'intervention et de revenir tout à la fois sur les fondamentaux de la discipline et ses évolutions les plus récentes.

La **première partie** permet de définir précisément ce qu'est le marketing et les missions que l'on assigne à cette fonction. Nous verrons que les réflexions et les décisions des responsables marketing doivent être cohérentes avec les objectifs plus généraux de l'entreprise (sa stratégie), et la

manière avec laquelle les dirigeants envisagent de faire des affaires sur le marché (le *business model*).

On attend de la fonction marketing qu'elle définisse et analyse le marché cible afin de concevoir et de vendre des produits de manière rentable. Pour cela, il est à la fois nécessaire de réaliser des études de marché, de caractériser la clientèle à atteindre et d'étudier son comportement. Cette démarche sera abordée dans les parties 2, 3 et 4. La **deuxième partie** permet d'aborder les méthodes d'étude de marché. Nous présenterons les études dites qualitatives qui reposent sur des échantillons restreints et les études quantitatives avec lesquelles on cherche à obtenir des informations chiffrées ayant un réel sens statistique. Sur la base de telles études, il est possible de découper le marché en segments homogènes, de choisir ceux pour lesquels on veut développer une offre et de déterminer la place à occuper face aux concurrents.

Cependant, pour proposer une offre qui corresponde parfaitement aux attentes et habitudes du consommateur, il est également nécessaire de bien comprendre le comportement de ce dernier et de cerner les différentes étapes qui vont le conduire à l'achat d'un produit. C'est l'objet de la **troisième partie**. Nous verrons que cette tâche n'est pas toujours très aisée car le consommateur n'est ni complètement rationnel, ni conscient des raisons profondes qui le font choisir une offre.

Une fois qu'il a collecté et intégré les éléments relatifs à la stratégie de l'entreprise, au marché, aux concurrents et aux consommateurs visés, le responsable peut élaborer une politique marketing adaptée et efficace. Il dispose pour cela de différents leviers d'action que nous détaillerons dans la **quatrième partie**. C'est dans celle-ci que nous étudierons les fameux « 4P » du marketing mix.

Arrivé à ce stade de la lecture, vous aurez abordé les fondamentaux du marketing moderne. Mais, comme nous l'avons vu précédemment, cette discipline s'est largement transformée au fur et à mesure que des évolutions économiques, sociales ou technologiques ont modifié à la fois les attentes et aspirations des consommateurs, et les manières d'y répondre. Ces évolutions seront décryptées dans les trois dernières parties de l'ouvrage.

Dans la **cinquième partie**, nous aborderons les nouvelles relations que doit tisser l'entreprise avec ses clients si elle souhaite continuer à les convaincre. Nous étudierons les concepts et méthodes clés du marketing direct, du marketing viral et du marketing expérientiel : des approches spécifiques qui offrent des possibilités intéressantes pour les entreprises qui veulent enrichir et personnaliser les relations avec leurs clients et qui ont largement bénéficié de l'essor du numérique.

Dans un contexte souvent hyperconcurrentiel, les entreprises doivent parvenir à modifier régulièrement leurs offres et à introduire de la nou-

veauté. L'innovation est désormais l'une des principales clés de la compétitivité de l'entreprise et le marketing est dorénavant amené à jouer un rôle prépondérant dans la conception et la diffusion des produits nouveaux. Pour autant, les méthodes classiques ne sont pas toujours très adaptées pour concevoir des offres radicalement nouvelles, impossibles à envisager par les consommateurs, et pour étudier des marchés qui n'existent pas encore. C'est la raison pour laquelle se sont développées depuis quelques années des approches spécifiques qui constituent ce que l'on appelle le marketing de l'innovation. Peu abordées dans les manuels classiques, elles sont désormais incontournables et nous avons décidé d'y consacrer la **si-xième partie**.

Enfin, si le marketing est né pour aider les fabricants de produits de grande consommation à écouler leur production, il s'est progressivement étendu à des secteurs d'activités de plus en plus nombreux. Cette extension du domaine du marketing a nécessité une adaptation, voire un renouvellement des pratiques. La **septième partie** de l'ouvrage permet d'aborder les spécificités du marketing social, public et territorial. Dans ces domaines, comme dans les autres, on attend du responsable marketing qu'il développe une compréhension fine de son secteur mais aussi de son époque. Dans un environnement complexe et vélocité, où les technologies se succèdent à un rythme effréné et impactent à la fois les modes de conception, de distribution et de consommation des produits, la tâche est délicate et nécessite là aussi des protocoles particuliers. Cette obligation qu'a le marketing de détecter les grandes tendances à venir pour les exploiter astucieusement sera abordée dans le dernier chapitre de l'ouvrage, qui sera aussi l'occasion d'aborder l'épisode final de la saga *Mad Men*. Dans celui-ci, comme dans les autres, et même si ces évolutions sont largement postérieures à la période décrite dans la série, nous verrons qu'il est possible de tirer de nombreux enseignements du travail de Don Draper et de ses acolytes !

À la fin de ces différentes parties, des quiz vous sont proposés. Ils permettent de vérifier « à chaud » si vous avez bien retenu l'essentiel et sont accompagnés d'éléments de correction placés en fin d'ouvrage.

Chaque chapitre est construit autour d'un épisode central (parfois plusieurs). Bien entendu, il peut être particulièrement utile et agréable de visionner cet épisode avant d'aborder la lecture du chapitre. Pour autant, nous avons veillé à décrire les principales scènes utilisées pour introduire les concepts abordés. Ainsi, il est parfaitement possible de lire l'ouvrage sans avoir vu au préalable les épisodes référencés. La série *Mad Men* est tellement riche que, bien souvent, plusieurs épisodes peuvent être rapprochés d'une même thématique. Ainsi, à la fin de chaque chapitre, vous trouverez une rubrique « À voir aussi » qui vous précisera les autres épisodes à visionner pour compléter la thématique abordée.

Si vous utilisez cet ouvrage dans le cadre d'une formation, il est conseillé de lire les chapitres dans l'ordre, ce qui vous amènera à découvrir les épisodes de *Mad Men* d'une manière thématique et non chronologique. À l'inverse, si vous souhaitez avant tout découvrir la série, vous serez amené à lire les chapitres dans un ordre bien différent de celui que nous avons retenu. Dans les deux cas, le tableau proposé à la suite de cette introduction vous sera très utile : il précise, par chapitre, les épisodes analysés dans l'ouvrage. Pour chaque chapitre, l'épisode principal sur lequel se fonde l'exposé est indiqué en caractères gras. Les autres épisodes utilisés (rubrique « À voir aussi ») sont mentionnés en caractères simples. Au total, 68 épisodes sur les 92 que compte la série sont exploités.

Que vous soyez étudiant engagé dans un cursus de management, fan de séries télévisées ou responsable concerné par les questions de marketing, nous espérons que vous éprouverez autant de plaisir et d'intérêt à lire ce livre que nous en avons eu à décrypter l'intégrale des sept saisons de *Mad Men*.

Pour aller plus loin sur l'histoire du marketing

Cochoy F. (1999), *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte.

Sources

Livres et articles :

Alderson W. et Shapiro S. J. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action: A Functional Approach to Marketing Theory*, Homewood, RD Irwin.

Aubert B. (2017), « (Ré)inventer le marketing avec Don Draper de la série *Mad Men* », in Aubert B. et Meyronin B. (coord.), *De MacGyver à Mad Men. Quand les séries TV nous enseignent le management*, Paris, Dunod, p. 97-107.

Aurégan P. (1998), « Le marketing à l'épreuve des marchés », in Wickham S. et Joffre P. (dir.), *Le marché demain*, Caen, Éditions EMS, p. 45-56.

Della Femina J. (2011), *Le dernier des Mad Men. Dans les coulisses de Madison Avenue*, Paris, Éditions Florent Massot.

Drancourt M. (2002), *Leçon d'histoire sur l'entreprise de l'Antiquité à nos Jours*, 2^e édition, Paris, Presses Universitaires de France.

Hetzel P. (2002), *Planète conso. Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Paris, Éditions d'Organisation.

McCarthy J. (1960), *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Homewood, RD Irwin.

Perret X. (2017), « Créer sa start-up digitale en 6 leçons avec *Breaking Bad* », in Aubert B. et Meyronin B. (coord.), *De MacGyver à Mad Men. Quand les séries TV nous enseignent le management*, Paris, Dunod, p. 137-154.

Sardais C. et Agogué M. (2019), *Petit traité de management. Pour les habitants d'Essos, de Westeros et d'ailleurs*, Caen, Éditions EMS.

Tellier A. (2020), *Nouvelles vibrations. S'inspirer des stars du rock, de la pop et du hip-hop pour innover*, Caen, Éditions EMS.

Volle P. (2011), « Marketing : comprendre l'origine historique », in *MBA Marketing, Tout ce qu'il faut savoir sur le marketing par les meilleurs professeurs et praticiens*, Paris, Éditions Eyrolles, p. 23-45.

Sites Web :

« Félix Potin », *Wikipedia, l'encyclopédie libre*, article consulté en juillet 2021. https://fr.wikipedia.org/wiki/F%C3%A9lix_Potin

« George Gallup, Jr. Interview », *PBS*, article consulté en septembre 2021. <https://www.pbs.org/fmc/interviews/ggallup.htm>

Szpirglas M. (2020), « La Casa De Papel ou le management à distance », Épisode de la collection *Management Popcorn*, podcast créé et géré par Marine Agogué. <https://soundcloud.com/marine-agogue>

« Ce que la série culte *The Wire* nous apprend sur les dérives managériales », article écrit par Franck Aggeri, publié sur le site de *Alternatives Economiques* le 15 octobre 2021 et consulté en octobre 2021. <https://www.alternatives-economiques.fr/franck-aggeri/serie-culte-the-wire-apprend-derives-manageriales/00100749>

Tableau récapitulatif des épisodes analysés³

Parties & Chapitres	Saison 1	Saison 2	Saison 3	Saison 4	Saison 5	Saison 6	Saison 7
Partie 1. Qu'est-ce que le marketing ?							
1. Les missions du marketing	E1, E6			E7		E8	
2. Le marketing et la stratégie de l'entreprise		E6		E13	E13	E6	E8
3. Le marketing et le <i>business model</i>				E5, E9	E12		
Partie 2. Définir son marché							
4. Les études de marché qualitatives	E6, E8			E4	E8	E7	
5. Les études de marché quantitatives		E8		E2			E3, E4, E5
6. La segmentation, le ciblage et le positionnement	E5	E8			E1/E2, E6, E11		
Partie 3. Comprendre le comportement du consommateur							
7. Les variables explicatives du comportement	E1		E5				E6, E7
8. Le processus de prise de décision	E2	E7, E10				E9	
9. L'importance de la marque	E4		E6, E9, E11				

3. E = Épisode / En gras : Principal épisode utilisé dans le chapitre.

Parties & Chapitres	Saison 1	Saison 2	Saison 3	Saison 4	Saison 5	Saison 6	Saison 7
Partie 4. Les leviers d'action du marketing							
10. Les politiques de produit et de prix			E1	E11		E7, E9, E12	E8
11. Les politiques de communication et de distribution		E3, E6	E5		E4, E8, E9, E10	E1/E2, E4	E1
12. Le marketing du distributeur	E1, E3, E10	E8		E9			
Partie 5. Personnaliser la relation avec le client							
13. Le marketing direct et de bases de données	E11				E9	E3, E4	
14. Le marketing viral			E7	E1			
15. Le marketing expérientiel	E10	E1, E4			E6	E1/E2	
Partie 6. Le marketing et l'innovation							
16. Le marketing dans les projets d'innovation	E13						E12
17. De l'utilisation à l'usage du nouveau produit	E11	E12					
18. Élaborer et lancer une offre radicalement nouvelle	E3, E9		E4				
Partie 7. Les nouveaux domaines du marketing							
19. Le marketing social		E7, E9		E12, E13			
20. Le marketing public et territorial	E6	E10	E2, E7, E8				
21. Le marketing des tendances					E3, E8	E10	E14
Nombre d'épisodes différents utilisés par saison	11	9	9	9	11	10	9