

Pratique(s) du marketing

Jean-François Trinquecoste et Pierre Volle

Rédacteurs en chef invités de *Décisions Marketing*

En 2011, il y a tout juste dix ans, paraissait un numéro spécial de la revue *Scandinavian Journal of Management* dédié au « marketing-as-practice » dont Per Skålén et Chris Hackley avaient rédigé l'éditorial. Ils évoquaient dans leur texte la « nature » de la thématique et ils exhortaient la communauté académique en marketing à inscrire un nombre croissant de recherches dans le champ de la pratique du marketing.

Dans cet éditorial – généralement considéré comme une des réflexions séminales sur le sujet – était énoncé, pour le dénoncer, un constat : le caractère qualifié « d'idéologique » que certains experts de l'époque trouvaient – et trouvent probablement encore – au marketing.

Le constat concernait plus précisément le manque relatif et préjudiciable de « *recherches empiriques* » qualifiées « *d'ascendantes* » concernant « *la façon dont le marketing est réellement pratiqué dans les organisations* ». Et de citer Webster qui dès 2002, regrettait qu'« *il y ait étonnamment peu de recherches solides sur l'organisation de la fonction marketing* ».

Au titre des exceptions remarquables de ce constat général, Skålén et Hackley citaient notamment Ardley, 2005 ; Skålén, Fellesson et Fougere, 2006 ; Brownlie, Hower, & Ferguson, 2007 ; Svensson, 2007 et Skålén, 2009.

Auraient pu être également mentionnés un certain nombre de chercheurs francophones propres à venir grossir la liste des auteurs « innocents » si les textes qu'ils avaient écrits – dans certains cas dès les années 1990 – ne l'avaient pas été en français.

On relèvera du reste, et à l'appui de cette remarque, que l'éditorial quasi concomitant du numéro 72 de *Décisions Marketing* – numéro qui marquait le vingtième anniversaire de la naissance de la revue – signé exceptionnellement par sept de ses rédacteurs en chef successifs et intitulé « *Éclairages sur le marketing de demain : prises de décision, efficacité et légitimité* » (Benavent *et al.*, 2013) exprimait un constat assez largement comparable.

On y trouvait notamment les considérations suivantes : « *une (...) source de réflexion et d'interrogation porte sur les questions organisationnelles en marketing et le peu d'intérêt porté à ces questions par les chercheurs, malgré leur importance incontestable dans l'efficacité des décisions marketing et dans la vie des professionnels et cela tout au long de leur parcours (...) Ces questions organisationnelles intéressent – quantitativement du moins – peu les chercheurs en marketing. La recherche (...) privilégie – de beaucoup – les études en comportement du consommateur. Un nombre limité de recherches traite de la manière dont le marketing influence ou non les décisions générales de l'organisation ou parvient à améliorer sa performance* ».

Pour sa part, comme indiqué précédemment, l'éditorial de Skålén et Hackley (2011) mettait en évidence la nécessité de travaux descriptifs révélant le marketing tel qu'il était effectivement « pratiqué » par les femmes et les hommes de l'art plutôt que l'intérêt d'un renforcement exclusif des recherches destinées à exposer comment il devait se faire ; le tout à dessein de réduire le caractère jugé excessivement normatif et prescriptif des publications de l'époque.

Les éditorialistes du numéro spécial finissaient d'exposer la carence qu'ils jugeaient préjudiciable en ces termes : « *Harris et Ogbonna (2003) affirment que "les praticiens semblent être bombardés de prescriptions conflictuelles et contradictoires pour l'organisation du marketing" malgré le fait que le sujet de l'organisation du marketing est étonnamment peu étudié. Svensson (2007) affirme que la majorité des études empiriques en marketing ne posent pas la question socio-phénoménologique primaire : qu'est-ce que le travail de marketing ?* »

Dès lors, la mission assignée par Skålén et Hackley à ce numéro spécial était claire : « *s'engager dans ce courant de critique du marketing et (...) ouvrir un espace pour de nouvelles études sur le travail de marketing informées par la théorie de la pratique sociale* » (voir Inglis et Thorpe, 2018 pour une présentation didactique du « tournant pratique » en théorie sociale, notamment avec les travaux de Bourdieu, Law et Giddens).

Et les auteurs de l'éditorial d'ajouter : « *L'accent mis sur la pratique attire l'attention sur les règles et les routines implicites et partagées, mais reconnaît également la différenciation à l'intérieur et à l'extérieur des frontières, reflétant le caractère dynamique et fluide de la pratique, et son implication dans une relation dialectique entre la gestion du marketing et la consommation.* »

A ce titre, il convient d'ailleurs de préciser que l'exhortation de Skålén et Hackley ne se limitait pas à inviter les chercheurs à élargir le spectre des questions de recherche retenues par la communauté académique. Elle portait aussi sur la manière de les aborder et le « projet » même de l'investigation : « *le marketing peut être considéré comme une construction sociale et un discours qui opère à plusieurs niveaux au sein des organisations et en dehors de celles-ci. Nous mettrons donc un accent sur la théorie de la pratique en termes, potentiellement, d'explications structuralistes ou post-structuralistes de l'activité sociale collective (...) nous cherchons à développer une recherche orientée vers la pratique en indiquant de nouveaux domaines potentiels d'investigation empirique et théorique* ».

Dix ans après cet éditorial publié dans la *Scandinavian Journal of Management*, convient-il toujours d'assigner une « mission » comparable au présent éditorial de *Décisions Marketing* et au numéro spécial qu'il introduit dédié au « marketing-comme-pratique » ?

Pour répondre à cette question, il y a certainement lieu de s'interroger sur la permanence des termes mêmes du constat effectué en 2011 par Skålén et Hackley.

En ce qui concerne la production nationale, une lecture attentive des sujets traités et des questions de recherches investiguées dans les revues de l'Association Française du Marketing ou dans son congrès suffit à se convaincre que le champ du « marketing-comme-pratique » constitue toujours une « opportunité » et réunit encore une proportion très minoritaire des recherches produites.

Alors, sans qualifier de « mission » les raisons qui président à l'existence de ce numéro spécial, il semble fondé de rappeler à la communauté des chercheurs en marketing la rareté relative de ces travaux de nature « *ascendante* », portant sur « *la façon dont le marketing est réellement pratiqué dans les organisations* » que Skålén et Hackley appelaient de leurs vœux. Se préoccuper davantage de ce domaine particulier de recherche constitue toujours, sans nul doute, un enjeu pour la discipline que ses spécialistes auraient sans doute quelque intérêt à prendre au sérieux. A défaut d'une évolution de la recherche en ce sens, les contempteurs les plus sévères de la discipline pourraient formuler – *mutatis mutandis* – à l'endroit du marketing un reproche comparable à celui que Gide adressait à la morale de Kant : « *la morale kantienne a les mains pures* (disait-il) *mais elle n'a pas de mains* ».

En réponse à l'appel formulé par la revue et à l'issue du processus d'évaluation des soumissions, ce numéro spécial comporte six articles qui couvrent un grand nombre des thèmes proposés dans l'appel à papiers que nous avons rédigé voilà plus d'un an.

Plusieurs des articles proposés dans ce numéro spécial portent sur l'articulation des pratiques de marketing avec les pratiques commerciales et/ou les pratiques de communication, dans un contexte de numérisation croissante (omni-canal, réseaux sociaux, contenus de marque). Dans ces articles, le niveau d'analyse est celui de la firme, de l'équipe ou de la pratique. Les enjeux organisationnels – notamment de coordination inter-fonctionnelle – sont au centre des analyses. Les méthodes, essentiellement qualitatives, sont variées et font la part belle aux études de cas.

Outre des articles à visée plus praxéologique, notons que ce numéro spécial accueille également un article qui porte sur les enjeux éthiques et un autre qui mobilise la perspective historique, deux approches que nous avons appelées de nos vœux dans l'appel à papiers et que nous sommes heureux de trouver dans ce numéro spécial.

En ce qui concerne non pas les objets mais plutôt les théories mobilisées, les articles de ce numéro font largement référence aux théories de la pratique sociale (Reckwitz, 2002 ; Schatzki, 2012 ; Shove *et al.*, 2012), mais sans exclure d'autres perspectives, comme la théorie des économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991) ou les théories de l'éthique ; en particulier la théorie de la justice (Rawls, 1971).

Pour autant, dans les articles présentés ici, les cadrages théoriques ne prennent jamais le pas sur les objets d'étude, offrant assurément des perspectives d'approfondissement conceptuel pour des recherches futures. La pratique du marketing n'est pas envisagée au sens le plus « fort » du terme – comme une pratique sociale – mais plutôt comme une description stylisée des « façons de faire » ; comme une analyse savante des pratiques de marketing plutôt que du marketing entendu comme pratique sociale. Il n'est pas certain qu'il faille le regretter. Pour autant, force est de constater que la richesse des théories de la pratique (certains diront, leur complexité), reste encore largement à explorer dans notre discipline.

L'article « Vendre ou faire rêver ? Étude d'une stratégie de contenu de marque sous le prisme de la théorie des économies de la grandeur », proposé par Sandra Arrivé, contribue à ce numéro spécial car son objectif est de mieux comprendre les logiques sous-jacentes à l'élaboration d'une telle stratégie. La question posée est celle de savoir si ces logiques, en apparence divergentes, génèrent

des tensions entre les acteurs de la stratégie et comment celles-ci sont résolues. Une étude de cas de la marque Louis Vuitton illustre la diversité des logiques animant les acteurs d'une stratégie marketing. Elle embrasse les travaux sur les motivations à conduire des stratégies de contenu en proposant trois axes dans la construction de la stratégie : *product-centric*, *brand-centric* et *customer-centric*. Elle explicite enfin les tensions émergentes et leur résolution dans des objets de compromis représentés par des formats de contenu.

Figure également dans ce numéro spécial un article intitulé « La mise en pratique d'une orientation client augmentée face aux enjeux de l'omni-canal » proposé par Tiphaine Chautard Dardé et Guillaume Do Vale. Une étude de cas multiples menée auprès de quatre entreprises de distribution révèle « l'endogénéisation » de pratiques organisationnelles, managériales, culturelles et relationnelles destinées à mieux satisfaire le client, et met en lumière la manière dont elles prennent forme à différents niveaux. Les contributions théoriques portent sur la manière dont les pratiques observées contribuent à redéfinir les frontières traditionnelles du concept d'orientation client. Des implications concrètes pour les décideurs au sein d'organisations en mutation sont également proposées.

Nora Bezaz, Thierry Himber et Sébastien Soulez signent une recherche intitulée « Digitalisation des relations inter-fonctionnelles marketing-ventes ». L'objectif de ce travail consiste à identifier les problèmes spécifiques posés par le digital dans les relations entre marketing et ventes puis à mettre en évidence les pratiques mises en œuvre pour gérer l'interface entre ces deux fonctions. Une analyse de contenu menée auprès de praticiens a permis d'identifier la place importante du digital à différents niveaux stratégiques et opérationnels. Elle révèle que la digitalisation des entreprises modifie les relations entre les services « marketing » et « ventes » et engendre de nouvelles contraintes dans leur coordination, de nouvelles tensions, une restructuration de leurs missions et de nouveaux besoins (en termes de données, d'outils digitaux, de formation ou de recrutement). Ces résultats conduisent à recommander des dispositifs et des modalités de coordination possibles.

L'article « Comment les commerciaux B-to-B utilisent les réseaux sociaux professionnels » proposé par Laurianne Schmitt, Eric Cazenave et Jessie Pallud mobilise plusieurs types de données dans une perspective longitudinale. Ce design de recherche original permet aux chercheurs de mettre en évidence trois types de pratiques : (1) les pratiques de vente, (2) les pratiques de *social media marketing*, (3) les pratiques de *personal branding*. En identifiant la signification, la matérialité ainsi que les compétences associées à ces pratiques, les auteurs formulent des recommandations managériales pour favoriser le déploiement du « *social selling* » par les commerciaux.

L'article proposé par Bénédicte Bourcier-Bequaert et Jean-François Toti, intitulé « Comment les praticiens (marketeurs) jugent-ils de l'éthique de leurs pratiques ? » permet de mieux comprendre quelles sont les situations dans lesquelles les marketeurs décèlent l'existence d'un problème éthique et comment s'articule leur jugement moral à partir des normes (individuelle, organisationnelle, professionnelle) et de différentes règles déontologiques de leur environnement professionnel (déontologisme, utilitarisme, vertu et justice).

Enfn, l'article de Caroline Ardelet et Michel-Pierre Chélini, intitulé « À quand remonte le marketing du point de vente en France ? La pratique de la *science de l'étalage* dans les magasins de nouveautés entre 1900 et 1938 »¹, explore les pratiques commerciales du début du XX^e siècle et

1/ Précisons que cet article n'a pas été soumis initialement dans le cadre du numéro spécial mais qu'il a suivi le processus de révision classique. Il a été ajouté au numéro spécial « Pratique(s) du marketing » – avec l'accord de l'auteur – en raison de sa thématique.

réhabilite les stratégies des petits commerçants français en montrant combien la modernisation des techniques de valorisation des produits dans leurs magasins était pour eux une préoccupation constante, quelle que soit la taille de leur boutique, à Paris comme dans les plus petites villes de province. Une communauté de professionnels et d'académiques dynamique s'était même structurée autour de plusieurs institutions reconnues afin de diffuser largement ces pratiques en France et à l'étranger.

Les six articles proposés dans ce numéro spécial constituent une invitation à poursuivre les recherches sur les pratiques du marketing et plus précisément sur le marketing comme pratique sociale. Nous espérons que vous trouverez autant de plaisir à les lire que nous en avons trouvé à les éditer.

Références

- Ardley B. (2005), Marketing managers and their life world: Explorations in strategic planning using the phenomenological interview, *The Marketing Review*, 5(2): 111-127.
- Benavent C., Manceau D., Salerno F., Tissier-Desbordes E., Trinquécoste J.-F., Vernet E. et Volle P. (2013), Éclairages sur le marketing de demain : prises de décision de décisions, efficacité et légitimité, *Décisions Marketing*, 72: 17-42.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.
- Brownlie D., Hewer P. et Ferguson P. (2007), Theory into practice: Meditations on cultures of accountability and interdisciplinarity in marketing research, *Journal of Marketing Management*, 23(5-6): 395-409.
- Harris L.C. et Ogbonna E. (2003), The organization of marketing: A study of decentralized, developed and dispersed marketing activity, *Journal of Management Studies*, 40(2): 483-512.
- Inglis D. et Thorpe C. (2018), *An Invitation to social theory*, 2^e édition, Polity.
- Reckwitz A. (2002), Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing, *European Journal of Social Theory*, 5(2): 245-263.
- Rawls J. (1971), *A Theory of Justice*, Oxford, University Press.
- Schatzki T.R. (2012), *A primer on practices*, in Higgs J. (coord.) *Practice-based education*. Rotterdam, Sense Publishers, 13-26.
- Shove E., Pantzar M. et Watson M. (2012), *The dynamics of social practice*, Londres, Sage Publications.
- Skålén P. (2009), Service marketing and subjectivity: The shaping of customer-oriented proactive employees, *Journal of Marketing Management*, 25: 795-809.
- Skålén P., Fellesson M. et Fougere M. (2006), The governmentality of marketing discourse, *Scandinavian Journal of Management*, 22: 275-291.
- Skålén P. et Hackley C. (2011), Marketing-as-practice. Introduction to the special issue, *Scandinavian Journal of Management*, 27(2): 189-195.
- Svensson P. (2007), Producing marketing: Towards a social-phenomenology of marketing work, *Marketing Theory*, 7: 271-290.