



DE LA DEMANDE À L'OFFRE...

L'émergence du Client

Remontons le temps. Nous voici à la fin des golden sixties. Dans de nombreux secteurs d'activités, il suffit de créer un produit quelque peu novateur, d'ouvrir des points de vente, d'organiser un circuit de distribution pour que la clientèle afflue. Il n'y a ni stratégie marketing ni démarche commerciale proactives, la notion de « marketing » n'en étant elle-même qu'à ces balbutiements. Les dirigeants d'entreprise voient d'ailleurs arriver cette notion nouvelle avec un regard parfois suspect, à tout le moins interrogateur.

– Marc-Frédéric Everaert

MAIS LA LOI de l'offre et de la demande agit naturellement. Dans la majorité des secteurs, l'offre venant progressivement à saturation, les équilibres trouvent leurs marques sous la contrainte de la rentabilité que les déséquilibres d'une croissance parfois débridée commencent à perturber. Sous l'effet de la concurrence, la clientèle est assaillie par une offre progressivement très alléchante de produits et services – qu'ils soient « grand public », « spécialisés » ou « industriels » – à des prix de plus en plus compétitifs. Devenue exigeante face à cette offre, la clientèle finit par dicter sa loi. Et le marché passe rapidement d'une position de demande à une position d'offre.

En d'autres termes, l'entreprise des golden sixties développe une offre de produits et de services dans un marché en situation de demande. Elle met son offre à la disposition du client en appliquant une politique commerciale de proximité et en s'appuyant sur des programmes de publicité et de promotion. Elle travaille dans une optique «vente», l'évolution de ses ventes étant le baromètre de son succès. Temps béni du business facile ? Je vous laisse juge...

Toujours est-il que les marchés, pris dans leur globalité, se renversent progressivement durant les trois dernières décennies pour se profiler en situation d'offre. Et l'entreprise, sous la pression d'une concurrence devenue quelques fois féroce – et aujourd'hui internationale –, travaille désormais dans une optique «marketing». En tout cas si elle veut survivre, assurer sa rentabilité et se développer.

En d'autres termes, elle fonde sa démarche sur l'analyse des besoins et des attentes de ses différentes catégories bien identifiées de clients et prospects, développe une offre qu'elle met à la disposition de son marché dans le cadre bien compris de son marketing mix, et crée son succès par la réalisation de ses objectifs à travers la satisfaction de ses clientèles.

Le client est désormais bien installé au centre des préoccupations du patron et de ses collaborateurs.

Est-ce là votre propre approche managériale? Définissez-vous votre métier au travers de votre seul regard de chef d'entreprise et d'initiateur de projets, ou via le spectre plus large et moins subjectif des attentes, des attitudes, des regards et des points de vue de vos clients et de vos marchés en général ? Sachez simplement que vous n'avez pas le choix... que vous soyez « leader », « challenger », « suiveur » ou « spécialiste », que votre entreprise soit très petite (TPE), petite ou moyenne (PME) ou grande (généralement, dans ce cas, internationale ou multinationale).

Cette démarche s'avère d'autant plus passionnante, riche et porteuse de succès qu'elle oblige l'entreprise à une veille de marché permanente et impose à son management une remise en cause régulière.

La nouvelle dimension des marchés née de la mondialisation de l'économie n'est pas étrangère à cette remise en cause. Les centres de production se déplacent, les investisseurs cherchent de nouvelles opportunités de croissance, la concurrence internationale s'intensifie, quand, dans le même temps, de nouveaux débouchés se profilent à l'horizon du commerce mondial.

Le doute peut s'installer à certaines étapes de cette démarche d'adaptation entrepreneuriale. Mais de ce doute – que je préfère qualifier de « réflexion qualitative » – naissent la créativité et l'innovation pour celui qui peut se nourrir des difficultés d'un tel exercice. Tâche d'autant plus ardue et importante quand le secteur dans lequel vit l'entreprise connaît une évolution rapide, une rotation forte de produits neufs ou innovants et un taux élevé d'utilisation de technologies de pointe, dans un environnement en mutation devenue récurrente. **PME**