

L'évaluation de la performance du marketing dans les entreprises marocaines (cas des entreprises de services B to B)

Evaluation of marketing performance in Moroccan companies (B to B services companies' case study)

Manal YOUB

Enseignant chercheur

Faculté Polydisciplinaire d'Errachidia

Université Moulay Ismail. Meknès

Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management « LIRAM »

youb.manal@hotmail.fr / m.youb@umi.ac.ma

Date de soumission : 24/06/2022

Date d'acceptation : 02/08/2022

Pour citer cet article:

YOUB M. (2022) «L'évaluation de la performance du marketing dans les entreprises marocaines (cas des entreprises de services B to B)», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp : 648 - 671

Résumé :

Notre contribution est partie de l'idée de l'insuffisance des modes classiques d'évaluation de la performance des activités marketing que l'on retrouve chez la plupart des auteurs. Ces mesures de la performance marketing ne semblent pas adaptées pour refléter la contribution du marketing à la performance et à la valeur de l'entreprise. En effet, le marketing risque de perdre sa légitimité s'il n'arrive pas à prouver sa contribution à la performance financière de l'entreprise. Partant de ce constat, notre étude a pour objectif de montrer le rôle de l'évaluation de la performance du marketing dans le renforcement de la légitimité de la fonction marketing au sein des entreprises.

Pour répondre à cette problématique, nous avons choisi de situer notre démarche dans un paradigme épistémologique interprétativiste. Nous avons adopté ainsi une méthodologie qualitative fondée sur une étude de cas multiples. L'analyse des discours recueillis auprès des marketeurs, des contrôleurs de gestion et des directeurs dans 6 entreprises de services B to B, nous a permis de répondre aux objectifs de notre étude empirique.

Mots clés : Performance marketing ; mesure de la performance ; crédibilité du marketing ; pression financière ; entreprises de services B to B.

Abstract :

Our contribution is based on the idea of the insufficiency of the traditional methods of the marketing performance evaluation observed in different earlier works. These measures of marketing performance do not seem suitable to reflect the contribution of marketing to the company's performance and value.

Indeed, marketing risks losing its legitimacy if it fails to prove its contribution to the company's financial performance. Based on this observation, our study aims to show the role of marketing performance evaluation in strengthening the legitimacy of the marketing function within companies.

To solve this problem, we chose to situate our approach in an interpretative epistemological paradigm. We thus adopted a qualitative methodology based on a multiple case-study. The analysis of the data collected through interviews with marketers, management controllers and directors in 6 B to B services companies, allowed us to meet the objectives of our empirical study.

Key words: Marketing performance; performance measurement; marketing credibility; financial pressure; B to B services companies.

Introduction

En dépit du rôle primordial du marketing au sein des entreprises, la mesure de sa performance demeure toujours un concept difficile à cerner. Bonoma et Clark (1990, p.1) reconnaissent cette réalité en soulignant que *"Peut-être qu'aucun autre concept dans la courte histoire du marketing ne s'est montré aussi obstinément résistant à la conceptualisation, à la définition ou à l'application que celui de la performance du marketing"*. Une raison évidente de ce problème est que la performance du marketing, elle-même, est une notion dont la définition et la modélisation semblent difficiles voire impossibles selon certains auteurs. La divergence existante entre les différentes variables, constituant l'origine de cette performance, renforce davantage la difficulté de sa mesure (Ambler, Kokkinaki et Puntoni 2004).

Bien que l'évaluation de la performance du marketing soit l'une des principales tâches de gestion, très peu d'entreprises réalisent effectivement cette évaluation (Ambler 2000). Selon une enquête réalisée en 2004 par le *Chief Marketing Officer Council* auprès de 315 responsables marketing américains, 80 % d'entre eux signalent d'une part, que leurs entreprises n'ont pas de système formel pour la mesure de la performance du marketing. Et d'autre part, qu'ils ne sont pas satisfaits de la capacité de leurs programmes marketing à démontrer leur contribution à la création de la valeur et à la performance de l'entreprise. Alors que près de 90 % estiment que c'est désormais une priorité clé. Ce paradoxe s'explique par la multitude des outils de mesures de la performance du marketing existants, ainsi que le caractère hétérogène des variables prises en compte lors du processus d'évaluation (Clark 1999). Dans ce contexte et à l'instar de plusieurs entreprises, Procter & Gamble reconnaît ne pas disposer d'indicateurs précis lui permettant la mesure de la performance du marketing. James Stengel, responsable du marketing chez P&G, a déclaré en 2004 : *« Nous manquons d'une norme de mesure. Nous avons besoin d'une méthode qui puisse déterminer l'efficacité de nos efforts »* (Lehu 2005, p.22).

Cette question de l'évaluation de la performance du marketing est toujours en cours de discussion à la fois par les professionnels et les universitaires (Clark 1999; Schultz 2000 ; Lenskold 2007; Patterson 2007; Grönholdt, Martensen 2006; Frösén et al., 2016; Hanssens and Pauwels, 2016 ; Edeling and Himme, 2018; Liang, Gao, 2020). Ambler et al. (2001) ont mené une étude sur l'utilisation et l'importance accordée aux différentes métriques marketing au Royaume-Uni. Des études similaires ont été menées en Chine (Ambler, Xiucun 2003), en Vietnam (Farley et al. 2008), et en Turquie (Gungor Hacioglu, Osman Gökb 2013). Cet



intérêt est basé principalement sur l'hypothèse qui considère qu'une meilleure *accountability* du marketing renforce sa crédibilité et garantit sa place dans la table des décideurs (Lehmann 2004).

Dans ce contexte, notre étude exploratoire se propose d'étudier comment l'évaluation de la performance du marketing peut-elle renforcer la légitimité de la fonction marketing au sein des entreprises ?

Nous précisons que notre étude ne prétend nullement apporter une réponse exhaustive à cette question, mais plutôt s'informer de la réalité de la relation entre l'évolution des mesures de la performance du marketing et la crédibilité de la fonction marketing elle-même, qui constitue l'objet de ce travail.

Pour répondre à notre question de recherche, la première partie, dédiée au cadre conceptuel de l'étude, présente les pratiques traditionnelles de la mesure de la performance du marketing. Pour cela nous effectuons une synthèse de principales mesures financières et non financières de la performance du marketing. En appuyant sur les limites de ces mesures, nous expliquerons ensuite les raisons derrière le manque de crédibilité du marketing qui en est conséquente.

La seconde partie est consacrée à la présentation des résultats d'une étude qualitative exploratoire auprès de 6 entreprises de services B to B dans différents secteurs d'activité. A travers l'analyse des discours de nos interlocuteurs, nous discuterons la question de la crédibilité du marketing et sa relation avec les modes d'évaluation des activités marketing au sein des entreprises de services.

1. Revue de la littérature

1.1 Typologie des mesures de la performance du marketing

La performance peut se lire comme une notion multidimensionnelle qui regroupe les résultats ainsi que les processus et les conditions qui y conduisent. Bourguignon (2000, p.934) définit la performance comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...* ».

Pour réaliser une performance, il faut donc définir les résultats escomptés, identifier les déterminants de ces résultats et montrer la liaison existante entre les deux (Ittner et Larcker

2003). Partant de ce constat, Lebas et Euske (2002) affirment que l'important n'est pas le score quantitatif final, mais la compréhension du processus qui a permis l'atteinte de ces résultats.

Dans ce contexte, l'évaluation de la performance est « *le processus permettant la compréhension des phénomènes qui va progressivement conduire à de meilleures décisions et de meilleurs résultats* » (Gama 2011, p.648).

Dans le cadre de la littérature marketing, on peut relever quatre dimensions qui font référence à la performance (Slater, 1995) : l'efficacité, l'efficience, l'adaptabilité et la création de valeur pour l'actionnaire. Cependant, ces dimensions ne peuvent pas avoir toutes des scores élevés en même temps, elles sont soumises généralement à des arbitrages selon les orientations stratégiques adoptées par chaque entreprise.

Pour comprendre l'évolution de la question de mesure de la performance du marketing au cours des années, nous essaierons de présenter les principales mesures traditionnelles utilisées en marketing. A noter, qu'il ne s'agit pas ici de tracer un portrait exhaustif de l'ensemble de ces mesures, ce qui dépasserait largement le cadre de ce travail, mais plutôt de nous intéresser à cette question qui émane directement des débats sur la crédibilité du marketing.

La littérature marketing s'est orientée vers une catégorisation des mesures de la performance du marketing. Elle a fait la distinction entre les mesures financières et les mesures non financières.

1.1.1 Les mesures financières

Les premiers travaux sur la mesure de la performance du marketing ont été liés fortement aux littératures de comptabilité et de finance. Dirigés essentiellement vers l'évaluation de la contribution des efforts marketing à la production des résultats financiers, ces approches sont généralement quantitatives et orientées vers des ratios financiers tels que le retour sur ventes et le retour sur investissement.

Les premiers travaux dans ce domaine ont eu lieu dans les années 1960 et 1970. On trouve le fameux livre de Charles Sevin (1965) intitulé « *Marketing Productivity Analysis* » et les travaux de Feder (1965), Goodman (1970) et Mossman et al. (1974), cherchant à relier les outputs financiers aux inputs marketing. Les articles et les livres ultérieurs ont porté essentiellement sur l'interface marketing / comptabilité et ou / finance.

Ces études ont été généralement conçues pour fournir, en s'appuyant à la fois sur les connaissances marketing et financières, des conseils aux managers pour mieux répartir leurs ressources marketing (Bruce et Clark, 1999).

Ces indicateurs financiers et comptables, qui ne tiennent pas en compte les autres aspects de la mesure de la performance, sont critiqués de ne donner qu'une vision limitée de la performance. Elles sont généralement statiques, rétrospectives (*backward looking*) et ne fournissent pas les informations qui peuvent être utilisées pour évaluer la performance de l'entreprise à long terme (Piercy 1986). En réponse à ces limites inhérentes à ces mesures financières, une série de mesures non financières a été adoptée.

1.1.2 Les mesures non financières

Les mesures non financières les plus cités dans les travaux des chercheurs sont : la part de marché, l'innovation marketing, la satisfaction des clients et le capital marque.

L'émergence des travaux sur la part de marché comme une meilleure mesure de la performance marketing à l'époque a été expliquée par la convergence de trois facteurs : premièrement les travaux des professeurs marketing de *Harvard Business school*, et des professionnels des grandes entreprises américaines dans le cadre du projet de recherche PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*) en 1970 (Buzzell et al 1987). Deuxièmement, les travaux des consultants dans « *The Boston Consulting Group* » qui avaient comme principal résultat l'existence d'une relation positive entre la part de marché et la rentabilité (Henderson et Bruce 1973). Troisièmement, le succès des entreprises japonaises qui ont mis l'accent sur la part de marché comme une principale mesure de la performance. Cependant, et après le grand succès de ces travaux, des recherches ultérieures ont pu montrer les limites de cette mesure en remettant en cause la relation part de marché/rentabilité qui s'est avérée controversée. (Jacobson 1988 ; Szymanski, Bharadwaj et Varadarajan 1993).

L'innovation marketing a également reçu une attention particulière en tant que mesure de la performance du marketing dans les entreprises (Bhargava, Dubelaar et Ramaswami 1994 ; Walker et Ruekert 1987). Elle est généralement exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires provenant de nouveaux produits ou en nombre de succès de lancements de nouveaux produits dans une période de temps donnée (Bruce et Clark 1999).

La satisfaction des clients est devenue également une mesure de référence importante dans plusieurs entreprises (Halstead, Hartman et Schmidt 1994). *The Marketing News Customer Satisfaction Research Directory* a compté en 1997, 200 entreprises spécialisées dans la

mesure de satisfaction (Bruce et Clark 1999). Elle a été incluse comme un *Key Performance Indicator* (KPI) approprié dans le *Balanced Scorecard* (Kaplan et Norton 1996). Avoir une base de clients satisfaits est considérée comme un atout marketing primordial qui contribue à la croissance du taux de fidélité et à la diminution des coûts marketing (Bruce et Clark 1999).

Bien que simple en théorie, le processus de la mesure de la satisfaction des clients s'est avéré complexe en pratique et souffre de plusieurs obstacles surtout ceux de manipulation par rapport aux autres mesures objectives (Piercy et Morgan 1995).

D'autres chercheurs se sont attachés à considérer le capital marque comme un indicateur clé dans la mesure de la performance du marketing. Simon et Sullivan (1993) définissent le capital de marque comme le *cash flow* supplémentaire qui revient à des produits de marque en plus du *cash flow* résultant de la vente de produits sans marque. Il y a eu deux approches pour mesurer le capital marque : l'approche comportementale qui prend en considération la réaction des clients à la marque, soit en termes de perceptions ou d'achat et l'approche financière qui cherche à trouver la valeur financière de la marque pour l'entreprise et ses investisseurs (Keller 1993). Cependant, la relation entre les approches comportementales et financières du capital marque s'est avérée controversée.

Cette revue de littérature sur les mesures de la performance du marketing souligne un passage des mesures financières vers des mesures non financières et des mesures unidimensionnelles vers des mesures multidimensionnelles de la performance du marketing (Clark 1999). Ce mouvement a sans doute été très important pour les chercheurs puisqu'il est susceptible de saisir plus de facettes de la performance. Mais pour les gestionnaires, la question des critères du choix des mesures les plus pertinentes se pose. Ce dilemme a entraîné un besoin de démultiplication des nombres de métriques utilisées par les entreprises en choisissant celles qui sont assez simples pour être utilisables, mais en même temps suffisamment complètes et fiables pour donner une évaluation précise de la performance. Une chose qui est loin d'être évidente.

Dans cette optique, les études d'Ambler et al (2004) au Royaume-Uni ont permis l'identification de 19 métriques primaires regroupées autour de 6 catégories qui pourraient être considérées comme une liste restreinte pour la sélection initiale. Les variables financières restent la catégorie des mesures dominantes par rapport aux autres. Le capital marque est fréquemment mesuré mais rarement intégré dans un système d'évaluation formel.

Tableau 1 : Liste des métriques de la performance du marketing

Category	Metrics
Consumer Attitudes	Awareness. Perceived quality. Consumer satisfaction. Relevance to consumer. Perceived differentiation. Brand/product knowledge
Consumer Behaviour	Number of new customers. Loyalty/retention. Conversions
Trade Customer	Customer satisfaction. Number of complaints.
Relative to Competitor	Relative consumer satisfaction. Perceived quality.
Innovation	Number of new products. Revenue of new products. Margin of new products.
Accounting	Sales, Gross margins. Profitability.

Source: Tim Ambler, Flora Kokkinaki, Stefano Puntoni (2004), “Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection”, *Journal of Marketing Management*, 20, 475-498

1.2 Les mesures de la performance du marketing : critiques et défis

Le succès des mesures traditionnelles ad hoc s’explique par leur adaptation aux spécificités des activités marketing souvent immatérielles et par leur simplicité d’usage par les managers marketing. Cependant, Ambler et al (2004) annoncent que cette littérature existante sur la mesure de la performance du marketing a été critiquée pour sa puissance limitée de diagnostic (Day et Wensley 1988), sa focalisation sur le court terme (Dekimpe et Hanssens 1995, 1999), le nombre excessif des mesures, l’absence de liaison entre elles (Ambler et Kokkinaki 1997; Clark 1999) et le manque d’attention à la création de la valeur actionnariale (Doyle 2000). D’après ces différents travaux, une réalité commune a été dégagée à savoir l’insatisfaction du top management à l’égard des mesures de la performance du marketing.

En effet, derrière l’apparente diffusion de ces mesures se cachent d’énormes problématiques liées à la question de l’évaluation de la performance marketing dans un contexte marqué par la dominance de la logique financière. Ces points de contradictions nous semblent porteurs de plusieurs problématiques surtout si on remet en question leurs effets sur les marketeurs en situation d’obligation de rendre des comptes. Ces marketeurs commencent à exprimer leur insatisfaction à l’égard des mesures traditionnelles qui ne reflètent pas ce qu’ils font et

cherchent à mieux maîtriser leurs dépenses et améliorer leur efficacité en mettant en place des systèmes de pilotage mieux adaptés aux spécificités de la fonction et aux exigences des parties prenantes (Marketing Science Institute 1998, 2003).

La recherche d'un panier de bonnes mesures nécessite à la fois une meilleure compréhension de la nature de causalité entre les différentes mesures de performances marketing et une sélection des meilleurs indicateurs présentant suffisamment de fiabilité (Meyer 2004). Steven H et al (2007) distinguent entre sept critères qui peuvent aider les chercheurs dans l'élaboration d'une palette de mesures de la performance marketing :

- Le caractère financier permet à la fois au marketing de parler le même langage que le reste de l'entreprise, et à la direction générale d'obtenir une meilleure compréhension des initiatives de marketing, d'intervenir plus rapidement lorsque la création de valeur se ralentit, et de prendre les mesures correctives appropriées.
- Des mesures *forward-looking* au lieu des mesures historiques traditionnelles (*backward-looking*) permettent l'adaptation aux changements environnementaux, à l'évolution dynamique de la concurrence et aux initiatives internes.
- La perspective à long terme permet de mettre l'accent sur la maximisation de la création de la richesse à long terme plutôt que la maximisation des gains à court terme.
- Des mesures élaborées sur la base des données microéconomiques au lieu des données macroéconomiques qui cachent beaucoup de réalités.
- L'utilisation des modèles des chaînes causales au lieu des mesures indépendantes permettent de générer des prévisions sur l'effet des actions marketing sur les variables intermédiaires (satisfaction des clients, la marque...) considérées comme des indicateurs avancés de la performance financière. L'évaluation de ces variables intermédiaires permet la prise des mesures correctives nécessaires avant que des problèmes soient observés dans les résultats financiers.
- L'utilisation des métriques relatives permettent aux gestionnaires de comparer la performance avec celle de ses principaux concurrents sur le marché (benchmark) et tirer par conséquent un avantage concurrentiel.
- L'adoption des mesures objectives au lieu de mesures subjectives permet de mieux contrôler les manipulations des acteurs.

A noter qu'il n'y a pas actuellement une mesure qui répond à tous les sept critères. Une suggestion pour les responsables marketing est d'envisager l'utilisation d'un panier de mesures qui peut englober toutes ces dimensions. Cela permet ainsi de mesurer la performance du marketing, d'aider les gestionnaires à élaborer des stratégies de marketing prospectives et efficaces, à prédire la valeur client et la performance financière futures de l'entreprise (Andrew et al 2009).

Après avoir évoqué les limites des mesures de la performance des activités marketing, il s'agit maintenant de se focaliser sur le problème de manque de crédibilité du marketing qui en découle.

1.3 La légitimité du marketing en question

Le marketing, fondé initialement sur l'orientation client (Kotler 1972), n'est pas toujours en mesure de prouver sa contribution en résultats financiers en s'orientant actionnaire. Ceci explique son image souvent perçue de façon négative par la communauté financière (Merunka et Kazmierczak 2005). Face à ces tensions entre le top management et les départements marketing, la fonction marketing est rétrogradée dans la hiérarchie organisationnelle (Rust et al 2004).

Doyle (2000) confirme dans son étude que les marketeurs manquent de représentants dans les conseils des entreprises, seulement 12 parmi 100 meilleurs PDG du Royaume-Uni avaient une expérience en marketing et seulement 57% des entreprises avaient le département marketing représenté dans leur conseil d'administration. Une réalité qui met dès lors en question la légitimité du marketing et sa place dans la table des décideurs.

Nous présentons ci-dessous les principales raisons de ce manque de crédibilité qui expliquent la réticence des marketeurs et des financiers à s'engager pour instaurer un dialogue entre la fonction marketing et le top management.

La performance tirée des opérations marketing étant généralement considérée comme incontestable, les responsables marketing n'avaient pas le souci de mesurer la productivité de leurs actions. Ils n'avaient qu'une seule priorité : répondre aux besoins des clients. Ils ont donc souvent mis en avant la satisfaction des clients au détriment de la mesure de la performance marketing jugée accessoire. Cependant, actuellement et dans un contexte de « gains de productivité, de down-sizing, et d'externalisation » appliqué à la plupart des fonctions d'entreprises, le marketing ne peut plus continuer à engager des dépenses souvent

importantes⁵ sans pouvoir rendre compte aux dirigeants par la démonstration des retombées des actions marketing souvent immatérielles (Olivier 2006).

Les raisons de ce manque de légitimité du marketing sont liées également aux difficultés relatives à l'évaluation des résultats issus de la mise en œuvre de stratégies marketing différentes. L'un de ces obstacles est la complexité d'isoler les effets d'une action marketing particulière (Bonoma et Clark 1988), c'est-à-dire identifier et calculer la marge supplémentaire générée uniquement par une activité marketing déterminée indépendamment des autres variables externes (Eric Casenave 2013). Les activités marketing qui sont imbriquées les unes dans les autres, ainsi que l'interférence des facteurs extérieurs susceptibles d'influencer les résultats rendent donc l'évaluation isolée de la contribution des actions marketing une tâche extrêmement difficile. A cela s'ajoute également l'évaluation des synergies existantes entre ces différentes actions qui s'imposent fortement (Joly 2010).

En outre, les métriques financières sont jugées insuffisantes dans la prise en compte du caractère immatériel des activités marketing, d'où la difficulté de justifier les dépenses marketing en termes de retour sur investissement. Selon l'étude de l'*Association of National Advertisers* et de Booz Allen Hamilton (2004), la majorité des entreprises utilisent encore des « mesures de substitution » au lieu des mesures de retours financiers rigoureuses pour évaluer la valeur de leur contribution à l'entreprise (Paul Hyde et al 2004). Cela est dû à la complexité du retour sur investissement marketing (ROMI) et aux divers facteurs quantitatifs et qualitatifs qui font partie de son équation à la fois à long et à court terme (Merunka et Kazmierczak 2005).

Une autre raison pour laquelle le marketing trouve des difficultés pour parler le langage financier est la nature elle-même de la fonction marketing (Bruce et Clark 2001). Entre le marketing stratégique et le marketing opérationnel, il paraît difficile de construire une vue de l'ensemble de ces types de marketing qui ne partagent pas le même horizon temporel (Léfebure 2005). La difficulté du choix des indicateurs communs dans un contexte marqué par une variation des dimensions temporelles s'accroît davantage avec la coexistence de deux logiques différentes : une logique transactionnelle à court terme et une logique relationnelle favorisant le développement des relations à long terme (Joly 2010). En outre, la variabilité de la démarche marketing elle-même d'une entreprise à une autre, selon le secteur d'activité, la taille, la nature des produits et des services, les ressources disponibles, la culture



de l'entreprise... conduit à l'absence des normes de références et renforcent également la distance entre les deux mondes (Ollivier 2003).

Ce cloisonnement des logiques financières et marketing est dû également au fait que les modes financiers de l'évaluation de la performance marketing ne sont pas dans la culture des managers marketing. Ces derniers favorisent généralement les mesures traditionnelles (part de marché, innovation marketing, satisfaction client, fidélisation client...) connues par leurs adaptations aux spécificités des activités marketing, et par leur simplicité d'usage (Merunka et Kazmierczak 2005). Ces reproches au marketing expliquent bien la vision de Kotler (2003) citée dans (Joly 2010) qui affirme que les marketeurs ont besoin d'acquiescer un savoir faire financier, une chose qui ne leur est pas toujours évidente. D'ailleurs, les préoccupations de la direction générale et celle du marketing diffèrent largement. Si la première adopte les principes de la *shareholder value* qui favorisent des modes d'évaluation purement financiers, la deuxième est loin de s'aligner avec ces approches vu son manque de compréhension des retombées financières de ses actions (Merunka et Kazmierczak 2005). Cette réalité a été confirmée par l'étude de Webster (1992), selon laquelle les CEO de 30 groupes aux Etats-Unis témoignaient que la fonction marketing avait une compréhension assez limitée des implications financières de ses actions et des budgets qu'elle mobilise.

Il faut noter que les marketeurs qui manquent d'instruments pour mesurer la contribution de leurs activités ne sont pas les seuls responsables de cette myopie financière. Les comptables, les contrôleurs de gestion ainsi que les auditeurs internes ont aussi échoué à jouer pleinement leurs rôles de médiateurs entre le marketing et la finance (Léfebure 2005). Alors qu'ils sont appelés à s'aider en faisant adapter leurs systèmes de contrôles, d'audit et de comptabilités aux spécificités de la fonction marketing, ils se concentraient plutôt sur des pratiques traditionnelles orientées produit et profit à court terme. Axées sur des métriques financières, ces pratiques sont accusées de ne pas suffire à suivre l'évolution grandissante de la place du client dans le management des entreprises.

Il est également reproché aux mesures financières de ne donner qu'une vision court termiste, statique, partielle et rétrospective de la performance du marketing alors que la plupart des actions marketing engendrent des effets à long terme (Dekimpe et Hanssens 1995). Certes, les indicateurs financiers sont indispensables à la mesure de la contribution des activités marketing à la création de la valeur actionnariale, mais une prise en compte de ce type d'évaluation seule reste insuffisante pour piloter les activités marketing et envisager la



complexité et la richesse des différentes actions marketing (Anderson 1982). La littérature anglo-saxonne distingue dans ce sens entre l'*output* immédiat et l'*outcome* (*output media*) qui signifie un résultat à long terme. Les mesures financières ne tiennent généralement en compte que les premiers (Gallouj, Gallouj et Vigliano 2012). Alors que ce n'est pas parce qu'une action marketing n'est pas rentable à court terme qu'elle ne le deviendra pas à long terme.

Toutefois, dans ces dernières années les analystes financiers commencent à s'intéresser de plus en plus à l'évaluation de la performance du marketing. Dans ce contexte, l'étude de la Deutsch Bank publiée en 2004 a remis en question les modes de gestion des budgets publicitaires et l'évaluation des impacts des actions menées par les cadres marketing des multinationales américaines et européennes. A travers l'étude de 23 marques de grande consommation, les analystes financiers démontrent que le retour sur investissement publicitaire à court terme est positif seulement dans 18% des cas, à long terme, il est positif dans 45% des cas. Ce rapport témoigne que les dépenses publicitaires sont dans la plupart des cas sous estimées (Merunka et Kazmierczak 2005).

Cette volonté des analystes financiers à piloter les activités marketing qui se développe fortement et les marketeurs qui se trouvent incapables de mesurer la contribution des actions marketing par des métriques financières approuvées par le top management, engendrent un risque majeur qui est la soumission du marketing aux aléas des compressions budgétaires arbitraires (Aaker et Jacobson 1994), en le traitant comme une dépense au lieu d'un investissement (Morgan et al. 2002 ; Nath et Mahajan 2008). Une réalité qui montre la raison pour laquelle les directeurs marketing essaient d'obéir aux marchés financiers. Pour cette raison, les activités marketing sont probablement sous-financées. Par conséquent, si la relation entre le marketing et la gestion financière reste peu développée, la philosophie du marketing continuerait à jouer un rôle limité dans la stratégie d'entreprise (Srivastava et al. 1998).

A l'exposé de cette combinaison de facteurs, il apparaît clairement que la fonction marketing risque de devenir de plus en plus moins influente. Une révolution ou peut être un changement de paradigme est nécessaire pour qu'elle puisse regagner sa place dans la table des grands. Une réalité incontournable est que le marketing souffre d'une crise au niveau de sa « boîte à outils ». Autrement dit, il ne dispose pas d'outils pour justifier les moyens mis en œuvre ainsi que les effets correspondants en termes de résultats financiers.

2. Etude empirique

2.1 Méthodologie

Notre travail s'inscrit dans un cadre épistémologique qualifié de « interprétativiste », dans la mesure où le principal objectif de notre étude est avant tout de comprendre et d'analyser un phénomène à travers l'interprétation des données issues des propos des acteurs.

Plus précisément, la méthode choisie est l'étude de cas multiple. Cette méthode est pertinente au regard de la visée exploratoire et compréhensive de notre recherche. Selon Yin (1989, p.20), l'étude de cas est appropriée « *lorsque se pose une question du type comment ou pourquoi à propos d'un ensemble contemporain d'événements sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle* »

Notre terrain de recherche s'est porté sur 6 entreprises de services B to B. Cette étude de cas multiples s'est fondée sur une série d'entretiens semi directifs. Au final, nous avons interrogé 10 acteurs (Contrôleurs de gestion, marketeurs, directeur général et responsables financiers) qui sont tous très impliqués dans l'évaluation de la performance des activités marketing.

A noter que par cette étude de cas multiples, nous ne cherchons ni à recourir un large échantillon, ni à faire surgir une représentativité statistique ou une généralisation des résultats. Nous utilisons plutôt cette démarche dans une logique de découverte et d'exploration d'un phénomène.

Le guide d'entretien a été utilisé comme un support nous servant de fil conducteur et aide mémoire pour éviter l'omission des thèmes définis préalablement.

En fonction de la disponibilité de chaque acteur, les entretiens ont duré en moyenne entre une heure et une heure et demie. Plusieurs échanges par téléphone ou par email avec quelques acteurs pour clarifier davantage quelques réponses ont complété ces entretiens formels.

Cette phase a duré jusqu'au point de saturation (Glasser et Strauss 1967) c'est-à-dire « lorsque les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle et qu'elles s'insèrent dans les cadres établis » (Wacheux 1996, p.84) et à partir duquel une bonne compréhension du sujet a été estimée.

Après la retranscription de chaque entretien, nous avons, dans un premier temps, effectué une condensation des données, en se basant sur un ensemble de documents réalisés à la sortie de chaque entretien : les comptes rendus, la liste des idées clés principales et les notes

éventuelles prises. Ensuite, nous avons procédé à la technique de codage thématique de chaque entretien basé sur le principe de décontextualisation-recontextualisation.

Dans notre travail de recherche, nous avons fait le choix de faire confiance au codage manuel. Notre analyse de contenu thématique est fondée sur une analyse verticale (entretien par entretien) puis horizontal (inter-entretien).

2.2 Résultats et discussions

A priori l'analyse théorique a montré que la question de la mesure de la performance marketing constituait un facteur fondamental dans le phénomène de la perte de légitimité de la fonction marketing. Ce constat nous a amené à sous estimer l'influence des autres paramètres qui ont joué un rôle important dans le renforcement de cette fonction. L'étude empirique nous a conduits à revoir notre vision en découvrant que suite au développement du rôle de la fonction marketing elle-même dans les entreprises de services, le métier du marketeur a trouvé une reconnaissance de la part de la direction générale.

La question qui se pose : est ce que c'est en raison de la pression des financiers qu'on s'autorise à évaluer les activités marketing ? Ou est ce que la place importante qu'occupe actuellement le marketing qui pousse à aller chercher de plus en plus des solutions pour évaluer et améliorer sa performance ? Comme le lecteur peut le constater dans le développement ci dessous, l'interlocuteur met sur le même plan le phénomène de financiarisation du marketing et celui du renforcement de la place du marketing.

2.2.1 Le développement de la fonction marketing

Dans toutes les entreprises visitées, les phénomènes qui sont à l'origine de la montée en puissance de la fonction marketing sont identiques. D'abord, l'évolution de la place des processus marketing, eux-mêmes, dans les entreprises de services a permis de donner un nouveau périmètre à la fonction marketing. Celle-ci est jugée actuellement très présente dans les conseils d'administration. En outre, la multiplication des actions marketing ont fait appel à des investissements lourds qui doivent être justifiés devant les directeurs et ou les actionnaires pour les légitimer. Enfin, le contexte marketing, lui-même, marqué par une pression concurrentielle a mis au jour la nécessité de s'assurer de la valorisation des différents clients pour devenir plus compétitifs et améliorer la gestion de leurs clients.

Les budgets accordés au marketing sont en augmentation continue. Les interlocuteurs expliquent cette évolution par la forte concurrence dans le marché des services qui exige la

mobilisation des ressources financières importantes pour soutenir les objectifs commerciaux et répondre ainsi aux exigences des clients. L'origine de cette augmentation provient également du changement organisationnel constaté dans le secteur des services qui se manifeste par le renforcement du rôle de marketeur dans les entreprises.

« Le développement du marketing a été bien pressenti par la direction générale, on est passé d'une logique de volume à une logique de développement des relations. La vision a été changée, les modèles de gestion ont été changés, les clients sont de plus en plus exigeants, ça veut dire que le mode de gestion ancien n'est plus valable dans ce nouveau contexte. Il faut intégrer toute une série des mesures qui ont été plus ou moins facultatives, interprétables...d'ailleurs, c'est ce qui a été fait, on a consacré plus de ressources au marketing, des ressources financières, humaines mais aussi techniques et dans ce cadre là, on a essayé également de sensibiliser notre contrôleur de gestion pour s'intéresser de plus en plus aux mesures de la performance marketing » Directeur Général

Les discours relèvent que les marketeurs ne cherchent pas à prouver l'utilité et l'intérêt de la fonction marketing pour maintenir sa place dans l'entreprise. La fonction marketing semble bien placée au sein des entreprises de services. Les marketeurs cherchent plutôt à accompagner la montée en puissance de la fonction marketing pour mettre en place des systèmes de mesures adaptés aux exigences de la communauté financière.

2.2.2 Une prédominance de la logique financière dans l'évaluation de la performance du marketing

Les responsables financiers interrogés ont insisté sur la priorité donnée au chiffre d'affaires et au résultat financier comme principaux objectifs de l'entreprise. Si jamais le chiffre d'affaires escompté n'est pas atteint, la solution est directement la remise en cause de certains investissements (principalement marketing). Les ressources budgétaires du marketing sont donc souvent pénalisées pour couvrir les insuffisances financières et s'assurer de la réalisation des engagements de l'entreprise auprès des actionnaires.

Ce constat illustre l'idée suivante : les actions marketing ne sont pas toujours synonymes d'investissement rentable pour les financiers, elles peuvent aussi devenir une charge lorsque les objectifs escomptés ne sont pas atteints. La restriction budgétaire reste en effet la solution privilégiée pour satisfaire les exigences de la communauté financière et régler les écarts entre les objectifs prévus et les réalisations dans les périodes de crise.

« On travaille toute la journée sur le reporting, une de nos tâches principales est la prévision des ventes et le suivi permanent de ces prévisions, si jamais on tombe sur un grand écart négatif entre nos prévisions de vente et nos réalisations, ça veut dire qu'on aura moins de chiffre d'affaires, moins de marge. Et là c'est tout un problème à gérer. Pour satisfaire nos actionnaires on devra absolument couper dans nos investissements et pas mal de fois on fait diminuer la part de nos marketeurs » Contrôleur de gestion 4

« Une fois les projections de performance en termes de résultats ne sont pas atteintes, on fait couper dans nos budgets marketing » Contrôleur de gestion 3

Les interlocuteurs insistent sur la prédominance d'une recherche d'optimisation des dépenses marketing comme une conséquence de la pression financière. Cela se voit clairement à travers les discours qui témoignent l'existence d'une forte pression sur les investissements marketing pour satisfaire les intérêts des actionnaires. Cependant, cette recherche d'efficacité à travers l'optimisation des dépenses marketing est perçue de deux manières différentes. D'une part, les financiers et les contrôleurs de gestion soulignent l'importance de cette pratique qui permet l'orientation des ressources marketing vers les actions les plus rentables pour l'entreprise. D'autre part, les marketeurs la voient comme une source de tensions entre les deux logiques clients et actionnaires. Dans un contexte marqué par des objectifs commerciaux de plus en plus élevés, les marketeurs soulignent les conséquences de la suppression des lignes budgétaires marketing sur la gestion de la relation client. Cette pression financière est susceptible de générer des difficultés au niveau de la mise en œuvre des stratégies marketing visant le maintien et le développement des relations clients. De ce fait, les clients à haute valeur sont préférés aux clients à faible valeur en termes d'allocation des dépenses marketing. Ils ne bénéficient pas de dépenses de manière prioritaire.

« On a des ressources très limitées qu'on doit les allouer à nos différents départements d'une façon rationnelle. Je vois logique le fait de diminuer la part du marketing pour faire alimenter d'autres fonctions. En fait, on ne fait pas ça toujours mais oui quelquefois on est obligé de prendre cette décision parce qu'on cherche avant tout des investissements rentables, on a des charges à payer, on a des investisseurs qui attendent un bon résultat »
Contrôleur de gestion 3

« Comment peut-on fidéliser nos clients si on n'a pas les moyens ? Les actions marketing ça coûtent, vraiment ça coûtent, ce sont des investissements lourds ok, mais ce sont nos clients c'est le capital le plus important de toute entreprise si on le néglige ben c'est fini l'entreprise.

Ça c'est clair pour tout le monde, mais la pratique c'est autre chose. Ils nous demandent de recruter des nouveaux clients, fidéliser les anciens et en même temps une fois les résultats ne sont pas atteints ils font diminuer le budget marketing et quelque fois on annule des actions qui sont déjà en cours... Dans ce cas là, on est souvent obligé d'orienter notre attention vers nos clients partenaires » Responsable marketing 9

Cette forte pression financière est présente dans toutes les entreprises visitées mais il semble ressenti de manière plus aigüe dans certaines. Cela explique le fait que les marketeurs sont apparus sensibles à la notion de performance financière qu'ils estiment incontournable pour mesurer la performance des activités marketing. Cependant, ils se sentent en même temps perdus au milieu de la pression des financiers qu'ils estiment inappropriée par rapport à la réalité du marché et aux exigences des clients de plus en plus nombreuses.

Ces prises de position orientées finance se sont accentués davantage avec la centralisation de la direction marketing. Les marketeurs s'éloignent de plus en plus du terrain et se voient fortement impliqués dans l'évaluation de leurs actions par des indicateurs financiers pour légitimer leurs dépenses. Les discours affichent clairement que ces pratiques financiarisées des marketeurs peuvent se justifier par leur volonté de légitimer leurs dépenses, cependant il semble surprenant de les voir se développer au détriment des relations clients.

Conclusion

Davantage axé sur des actifs immatériels et générant des résultats difficilement quantifiables, le marketing fait l'objet de plus d'attentes en termes d'évaluation de la performance de ces activités. Il est demandé au marketing dans un contexte marqué par une prédominance de la logique financière, à l'égard des autres fonctions, de se conformer aux principes financiers afin de regagner sa place dans les comités de direction et renforcer son caractère stratégique (Verhoef et Leeflang 2009).

Conscients de la nécessité de l'évaluation de la performance du marketing et voulant regagner leurs places dans la table des grands, les décideurs marketing revendiquent leur volonté de prouver leur contribution à la création de la valeur actionnariale à travers des résultats mesurables financièrement (Srivastava, Shervani et Fahey 1998 ; Ashill 2007 ; Doyle 2000b ; Lefébure 2005). Cependant, les indicateurs traditionnels (part de marché, satisfaction client, fidélisation client...), en tant que mesures internes au département marketing, étant jugés trop marketing, sont perçus comme insuffisants pour être adoptés de manière isolée par la



direction financière. C'est pour cela que la direction générale a opté pour des indicateurs adaptés au langage des financiers, langage souverain au sein des entreprises. Toutefois, ces indicateurs ont été critiqués par la vision restreinte qu'ils donnent de la performance marketing.

Nous avons montré à travers l'analyse des discours de nos interlocuteurs qu'une pression énorme est mise par les financiers sur les marketeurs en leur demandant de rendre des comptes. Cette pression, induite essentiellement par la financiarisation de la sphère économique, s'est manifestée depuis longtemps par la mise en place des métriques marketing basées sur les résultats financiers. En effet, elle limite la performance marketing à une dimension très restreinte.

Ce résultat nous permet d'affirmer que la financiarisation et la place importante qu'occupe le marketing dans les entreprises de services ont eu et ont encore des conséquences sur la question de l'évaluation de la performance marketing et par conséquent sur la crédibilité de cette fonction elle-même. Elles ont permis d'intensifier les relations partenariales entre les marketeurs et les financiers. Cependant cette financiarisation a un rôle ambivalent : elle constitue la principale raison derrière la montée en puissance de l'évaluation de la performance des activités marketing et en même temps elle met en danger la légitimité des dépenses marketing.

Notre travail contribue à combler le manque des travaux académiques sur la question de l'évaluation de la performance marketing dans un contexte marocain. Notre recherche présente également la particularité d'intégrer différentes parties prenantes : marketeurs, financiers et contrôleurs de gestion. Cette stratégie de recherche adoptée et ce croisement des données recueillies auprès de ces acteurs différents, constituent une démarche riche en enseignements.

Les apports managériaux résident dans le panorama offert aux praticiens des perceptions des acteurs de la problématique liée aux conséquences de la financiarisation sur l'évaluation de la performance du marketing. Cette recherche permet ainsi de sensibiliser ces acteurs sur l'importance de trouver un compromis harmonieux entre les intérêts des différentes parties prenantes.

Bien que notre recherche offre des différents apports, elle comprend certaines limites qui ont trait à la méthodologie suivie et aux choix du champ d'étude.

Une étude de cas multiple peut se heurter aux reproches des auteurs qui insistent sur l'incapacité des études qualitatives à fournir des résultats généralisables. Nous avons déjà précisé, que notre étude de cas multiple n'avait pas un but de représentativité. La taille de notre échantillon est certes restreinte. Cependant, cette limite est un choix justifié par le fait que notre principal objectif est d'explorer un phénomène émergent, et que pour ce faire une étude de cas multiple semble appropriée.

En outre, notre étude s'est limitée uniquement au secteur des services B to B. Il serait dès lors intéressant d'étendre notre champ de recherche à d'autres terrains, pour mener des comparaisons permettant de relever les spécificités de l'évaluation de la performance marketing dans chaque secteur.

BIBLIOGRAPHIE :

Aaker D., Jacobson R. (1994), The financial information content in perceived quality, *Journal of Marketing Research*, vol XXXI, may, p191-201

Ambler, T. (2000). Marketing metrics, *Business Strategy Review* 11(2): 59–66.

Ambler, Tim and Kokkinaki, Flora (1997), Measures of Marketing Success, *Journal of Marketing Management*, Vol.13, pp.665-678

Ambler T., Kokkinaki F. et Puntoni S. (2004), Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, 475-498.

Ambler, T.; Kokkinaki, F.; Puntoni, S. (2001). Assessing marketing performance: the current state of metrics, *Centre for Marketing Working Paper No. 01-903*.

Ambler, T.; Xiucun, W. (2003). Measures of marketing success: a comparison between China and the United Kingdom, *Asia Pacific Journal of Management* 20(2): 267–281.

Anderson P.F. (1982), Marketing, strategic planning and the theory of the firm, *Journal of Marketing*, vol 46, Spring, p15-26

Andrew Petersen, Leigh McAlister, David J. Reibstein, Russel S Winer, V. Kumar , Geoff Atkinson (2009), Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value, *Journal of Retailing*, Volume 85, Issue 1, March, Pages 95-111

Ashill N, (2007), Return on Marketing Investment : The New Marketing Paradigm, *Journal of Strategic Marketing*, Volume 15, Issue 5, Decembre 2007, Page 375-376

Bhargava, Mukesh, Dubelaar, Chris and Ramaswami, Sridhar (1994), Reconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Framework and Test of a Methodology, *Journal of Business Research*, 31, 235-246.

Bonoma, T.V. and B.C. Clark (1988), *Marketing Performance Assessment*. Boston: Harvard Business School Press

Bonoma, T. V. - Clark, B. H. (1990): *Marketing Performance Assessment*. American Marketing Association, Vol. 54, No. 1 (Jan., 1990), pp. 135-137

Bourguignon A. (2000), Performance et contrôle de gestion, in COLASSE B. *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*. Paris, Economica, p. 931 941.

Buzzell, Robert D. and Gale, Bradley T. (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, Free Press, New York

Bruce H. Clark. (1999), Marketing Performance Measures: History and Interrelationships, *Journal of Marketing Management*, 15:8, 711-732,

Bruce H. Clark,(2001), A summary of thinking on measuring the value of marketing, Vol. 9, 4, 357–369 *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*

Day, George S. and Wensley, Robin (1988), Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, Vol.52, No.2, pp.1-20

Dekimpe, Marnik G. and Hanssens, Dominique M. (1999), Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-Term Marketing Profitability, *Journal of Marketing Research*, Vol.36, No.4, pp.397-412.

Dekimpe, Marruk G. and Hanssens, Dominique M. (1995), The Persistence of Marketing Effects on Sales, *Marketing Science*, Vol.14, No.1, pp.1-21

Doyle P. (2000b), *Value based marketing*, Wiley editions

Dwight Merunka, Jean-Bernard Kazmierczak (2005), ROMI : une révolution dans la pensée et les pratiques en marketing » *Décisions Marketing*, No. 40, Spécial Performance Marketing, pp. 9-15

Edeling, A. and Himme, A. (2018), "When does market share matter? New empirical generalizations from a meta-analysis of the market share–performance relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 82 No. 3, pp.1-24.

Eric Casenave (2013), Impact du décideur marketing sur l’accountability financière du marketing: propositions pour améliorer la prise de decision managériale, *Decisions Marketing* n 72 Octobre, 121-137

Farley, J. U.; Hoenig, S.; Lehmann, D. R.; Nguyen, H. T. (2008). Marketing metrics use in a transition economy: the case of Vietnam, *Journal of Global Marketing* 21(3):179–190.

Feder, R. (1965), How to measure marketing performance, *Harvard Business Review*, May/June, pp. 132-42.

Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H. and Aspara, J. (2016), "What counts versus what can be counted: The complex interplay of market orientation and marketing performance 34 measurement", *Journal of Marketing*, Vol. 80 No. 3, pp. 60-78.

Gama Antonio P, (2011), An expanded model of marketing performance, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 29 No. 7, pp. 643-661,

Gallouj C., Gallouj F., Vigliano M-H. (2012), Au-delà de la productivité : les multiples mondes de la performance dans le commerce . *Marché et organisations*, p.67-90.

Glasser B.G., Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grouded Theory*, renewed 1995 and 1999, reprinted 2006, Aldine Transaction

Goodman, S. (1970), *Techniques of Profitability Analysis*, Wiley-Interscience, New York, NY.

Grönholdt, L.; Martensen, A. (2006). Key marketing performance measures, *The Marketing Review*, 6(3): 243–252.

Gungor Hacioglu, Osman Gök (2013), Marketing performance measurement: marketing metrics in Turkish firms, *Journal of Business Economics and Management*, 14:sup1, S413-S432

Halstead, Diane, Hartman, David and Schmidt Sandra L. (1994), Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 2,114-129.

Hanssens, D. M. and Pauwels, K. H. (2016), "Demonstrating the value of marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 80 No. 6, pp. 173-190.

Henderson, Bruce D. (1973), *The Experience Curve Revisited: IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio*, Boston Consulting Group, Boston.

Ittner, C. and Larcker, D. (2003), Coming up short on non financial performance measurement, *Harvard Business Review*, November.

Jacobson, Robert (1988), Distinguishing Among Competing Theories of the Market Share Effect, *Journal of Marketing*, 52, 4, 68-80.

Joly Cédrine, (2010), Pratiques de management stratégique en contexte de financiarisation : Etude du discours des directeurs marketing du CAC40, Thèse, Université Montpellier I, Décembre

Keller, Kevin L. (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer- Based Equity, *Journal of Marketing*, 57, 1, 1-22.

Kotler P. (1972), The Generic Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 36, April p 46-54

Kotler P. (2003), Les mots clés du marketing, éditions Village mondiale, Pearson éducation France, Paris

Lebas, M. and Euske, K. (2002), The conceptual and operational delineation of performance, *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 65-79.

Lefébure R. (2005), Pour une meilleure évaluation du capital client et de sa prise en compte dans les systèmes comptables, *Revue Française de Marketing*, Mai, n°202, p25-34

Lehman D.R. (2004), linking marketing to financial performance and firm value, *Journal of Marketing*, vol 68, October, pp 73-75

Lehu Jean-Marc M. (2005), Les sources de la performance marketing chez Procter & Gamble: La fin d'un certain marketing... de masse, *Décisions Marketing*, No. 40, Spécial Performance Marketing, pp. 17-30, Published by: Association Française du Marketing

Lenskold, J. (2007). Marketing ROI: playing to win, *Marketing Management* 11(3): 31-34.

Liang, X. and Gao, Y. (2020), "Marketing performance measurement systems and firm performance : Are marketing capabilities the missing links ?", *European Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 4, pp. 885- 907

Meyer M. W. (2004). Finding performance: the new discipline in management, in A. Neely (Ed.). *Business Performance Measurement*. Cambridge: Cambridge University Press. P 51–62.

Morgan, N. A. - Clark, B. H. - Gooner, R. (2002): Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment - Integrating Multiple Perspectives. *Journal of Business Research*, 55: 363-375.

Mossman, F., Fisher, P. and Crissy, W. (1974), New approaches to analysing marketing profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 38, pp. 43-8.

Nath, P.; Mahajan, V. (2008). Chief marketing officers: a study of their presence in firms' top management teams, *Journal of Marketing* 72(1): 65–81.

Ollivier A. (2006), Comment concilier en marketing la logique managériale et le contrôle de l'actionnaire, papier proposé pour communication au 5 ème Congrès sur les Tendances du Marketing Venise, 20 et 21 Janvier

Ollivier A. (2003), pour une approche globale du contrôle en marketing, 3ème congrès sur les Tendances du Marketing en Venise, 28 et 29 novembre

Patterson, L. (2007). Taking on the metrics challenge, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 15(4): 270–276

Paul Hyde, Edward Landry, and Andrew Tipping (2004), Are CMOs Irrelevant? Organization, Value, Accountability, and the New Marketing Agenda, Association of National Advertisers & Booz Allen Hamilton. pp1-8

Piercy, Nigel (1986), Marketing Asset Accounting: Scope and Rationale, *European Journal of Marketing*, 20, 1, 5-15.

Piercy, Nigel and Morgan, Neil (1995), Customer Satisfaction Measurement and Management A Processual Analysis, *Journal of Marketing Management* 11, 817-834.

R.S. Kaplan, D.P. Norton (1996), The balance scorecard – Translating strategy into action, Harvard Business School Press.

Rust R.T., Ambler T., Carpenter G.S., Kumar V., Srivastava R.K. (2004), “Measuring marketing productivity: current knowledge and future direction”, *Journal of Marketing*, vol 68, October, pp. 76-89

Schultz, Don E. (2000), Understanding and Measuring Brand Equity, *Marketing Management*, Spring 2000, pp.8-9

Sevin, C. (1965), *Marketing Productivity Analysis*, McGraw Hill, New York, NY.

Slater S.F. (1995), Issues in conducting Marketing Strategy Research, *Journal of Strategic Marketing*, vol 3, p257-270

Simon, Carol J. and Sullivan, Mary W. (1993), The Measurement and Detenninants of Brand Equity: A Financial Approach, *Marketing Science*, 12, 1, 28-52.

Srivastava R.K, Shervani T.A, Fahey L. (1998), Market based assets and Shareholder value : a framework analysis, *Journal of Marketing*, Vol 62, January, p2-18

Steven H. Seggie, Erin Cavusgil, Steven E. Phelan, (2007), Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics, *Industrial Marketing Management* 36, 834–841

Szymanski, David M., Bharadwaj, Sundar G., and Varadarajan, P. Rajan (1993), An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship, *Journal of Marketing*, 57, 3, 1-18.

Verhoef P.C. et Leeflang P.S.H. (2009), Understanding the marketing department’s influence within the firm, *Journal of Marketing*, 73, 2, 14-37

Wacheux F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, *Economica*.

Walker, Orville C. and Ruekert, Robert W. (1987), Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, *Journal of Marketing*, 51, 3, 15-33.

Webster F.E. (1992), The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, vol 56, October, pp.1-17

Yin R. K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods (éd. 2e)*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage Publications.