

Une nouvelle logique pour le marketing avec l'approche Service- Dominant Logic

Service-Dominant Logic, proposée par Stephen Vargo et Robert Lusch en 2004, est définie par ses auteurs comme une nouvelle approche de la démarche marketing. Si l'affirmation est forte et a donné lieu à de nombreux articles et débats, correspond-elle pour autant à un renouvellement concret du marketing en termes de pratiques et de concepts ?

Auteur

Amina Béji-Bécheur

Professeur des universités, UFR de sciences économiques et de gestion, IAE Gustave-Eiffel, université Paris Est Marne-la-Vallée

Selon Vargo et Lusch, le marketing a été développé pour organiser les transactions de produits manufacturés entre producteurs et consommateurs. Ses concepts s'inscrivent dans la lignée des travaux en économie. Par la suite, le marketing des services et le marketing relationnel ont été pensés dans cette même perspective : l'échange de biens ou de services (produits), voire d'expériences, est réalisé entre un offreur et un demandeur dont les rôles sont bien séparés et délimités (producteur *versus* acheteur/consommateur).

Service-Dominant Logic (SDL) veut rompre avec cette approche en pensant le marketing comme « le processus de faire quelque chose pour et surtout avec quelqu'un ». Ainsi, SDL considère le marché comme un processus de construction collective dans lequel consommateurs et producteurs participent à la création de la valeur. Dans cet esprit, la démarche marketing n'est plus envisagée comme étant orientée vers les consommateurs (*market to*) mais se fait en coopération avec les consommateurs (*market with*) : « Le centre d'intérêt se déplace des biens tangibles vers les biens incorporels, tels que les compétences, l'information et la connaissance, et vers l'interactivité et la connectivité, ainsi que vers les relations en cours. L'orientation a changé, centrée auparavant sur le producteur, elle l'est sur le consommateur. L'attention académique se déplace de la chose échangée avec un individu vers le processus d'échange. La science a évolué d'une focalisation sur les mécanismes vers l'action de l'individu sur la dynamique, le développement évolutionnaire, et l'émergence de systèmes adaptatifs complexes. L'unité d'échange n'est plus le bien statique et tangible » (Vargo et Lusch, 2004)¹.

¹> Voir www.sdlogic.net/publications.html.

L'approche SDL considère comme centrale la notion de service

Dans ce cadre, SDL est définie comme une nouvelle approche du marketing centrée sur le service contenu dans l'échange en lui-même, le bien n'en est qu'un support possible (j'ai besoin de me déplacer, je trouve une solution qui peut être

l'achat d'un ticket de métro, l'utilisation d'un Vélip², le partage d'une voiture, la location d'un vélo via un site comme Zilok, le prêt d'une moto, etc.).

À l'heure des réseaux sociaux, de l'économie des fonctionnalités ou circulaire, du partage et du développement de la consommation dite « collaborative », SDL a-t-elle été précurseur d'une nouvelle vision du marketing ou bien a-t-elle simplement mis en évidence les débats et transformations en cours depuis de nombreuses années dans le champ du marketing ?

Pour répondre à cette interrogation, nous présenterons, dans un premier temps, les principes de base de SDL puis discuterons de ses contributions à la compréhension des évolutions du marketing mais aussi des pratiques de consommation.

L'approche Service-Dominant Logic

Souhaitant dépasser le cadre d'une approche centrée sur les produits (Good-Dominant Logic – GDL), Vargo et Lusch proposent de considérer comme centrale la notion de service, au sens de « rendre service » ou, en d'autres termes, l'idée que les échanges sont construits autour « d'un processus permettant de faire quelque chose pour quelqu'un ». La définition du concept de service est alors assez large : « L'application de compétences spécialisées (connaissances et savoir-faire), au travers des actions, processus et performances pour le bénéfice



d'une autre entité ou pour l'entité elle-même. » L'entreprise évolue ainsi dans un marché étendu aux parties prenantes, acteurs à part entière du processus de création de valeur sur le marché. Dès lors, l'accent est mis sur la notion de cocréation et sur le rôle des réseaux, concepts développés dans le champ du management de l'innovation depuis les années 1970.

L'un des éléments distinctifs de l'approche SDL, relativement à la GDL, est de considérer les personnes (consommateurs, employés, groupes organisés, etc.) comme des ressources dites « opérantes² », endogènes tant

aux échanges qu'à la création de valeur. Cette vision rend caduque la séparation offreur/client et considère que tant l'un que l'autre peut être bénéficiaire/producteur de la relation d'échange et participer à la création de valeur ; ils sont encadrés dans un réseau de relations. Le consommateur n'est plus ici simplement une cible/un segment mais plutôt un partenaire qui détient des compétences et des ressources pour participer à la valeur de l'échange (schéma).

Les auteurs proposent de renouveler les concepts marketing définis selon eux depuis les années 1950 et majoritairement utilisés jusque dans les années 1980. Le vocabulaire du marketing aurait évolué dans un lexique dit « transitoire », lié au

² > Les ressources opérantes sont définies comme un ensemble de savoirs, savoir-faire, expertise et capacités, activées par chacune des parties prenantes (Vargo et Lusch, 2008).

> Une nouvelle logique pour le marketing avec l'approche Service-Dominant Logic

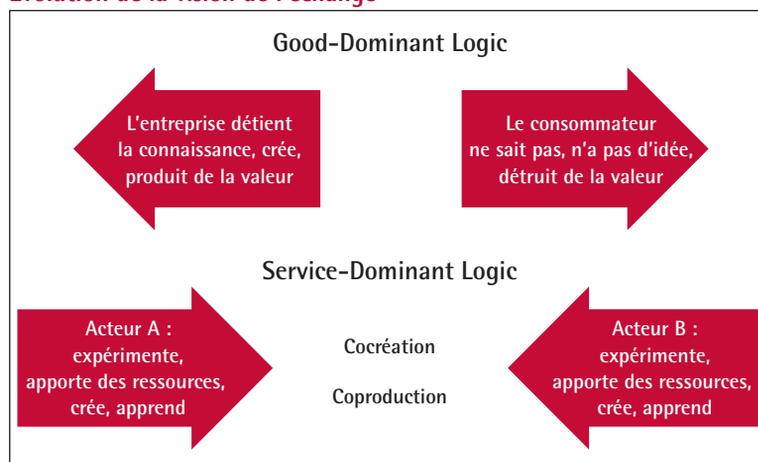
développement du marketing des services, du marketing relationnel et à la théorie des ressources, tout en demeurant fortement ancré dans une logique produit. S'appuyant sur les travaux récents, les auteurs proposent un lexique plus adéquat avec une approche SDL (tableau 1).

Considérant que l'enjeu se situe au-delà d'une problématique de définition, Penaloza et Venkatesh (2006) ambitionnent une rupture paradigmatique visant non plus à concevoir des techniques et concepts marketing mais à envisager l'évolution de la « logique » marketing dans la perspective de la construction des marchés.

Quatre caractéristiques sont fondatrices de l'approche SDL (Lusch et Nambisan, 2015) :

- > les réseaux d'acteurs. Tout le monde peut être acteur du processus de création de valeur et il n'y a donc pas de rapports de domination sous-tendus par les statuts de producteur (actif) et consommateur (passif) ;
- > la fluidité des ressources. Le contexte sociotechnique (possibilité

Évolution de la vision de l'échange



Source : d'après Vargo et Lusch, *Service-Dominant Logic – A Guiding Framework for Inbound Marketing*, 2009.

de numériser et diffuser rapidement l'information) décuple les possibilités de partage de l'information et le développement des connaissances ;

- > la densité des ressources. La combinaison des ressources peut être optimisée selon les contextes en raison de la masse de données et de la capacité de traitement de ces dernières ; il est ainsi possible pour le consommateur d'avoir accès à des ressources person-

nalisées en fonction de ses besoins en raison des outils de traitement des *big data* ;

- > l'intégration des ressources. Tous les acteurs peuvent être potentiellement intégrateurs de ressources et innovateurs par la combinaison de ces dernières.

Il convient à présent d'examiner en quoi ces principes renouvellent le champ du marketing.

Tableau 1. Évolution du lexique du marketing

Concepts Good-Dominant Logic	Concepts de transition	Concepts Service-Dominant Logic
Biens	Services	Service
Produits	Offres	Expériences
Attributs	Bénéfices	Solutions*
Valeur ajoutée	Coproductioin (self-service, montage des produits en kit)	Cocréation de valeur (développement de nouveaux concepts, recommandation sur les produits, communautés de marques, blogueurs)
Maximisation du profit (rentabilité du produit)	Ingénierie financière (développement des services de financement)	Apprentissage financier (définition des plans de financement communs/crowdfunding)
Prix	Valeur offerte	Valeur proposée
Systèmes d'équilibre (prix optimal)	Systèmes dynamiques (<i>yield management</i>)	Systèmes complexes adaptatifs (enchères en ligne)
Chaîne d'offre	Chaîne de valeur	Réseau de création de valeur
Promotion	Communication intégrée	Dialogue
Lancer sur le marché	Cibler	Commercer (construire le marché avec)
Orientation produit	Orientation marché	Orientation service

* Voir, par exemple, sur YouTube, la vidéo « SNCF : la révolution du "porte à porte" en marche ».

Source : d'après Vargo et Lusch, « Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements », *Marketing Theory*, vol. 6, n° 3, 2006.

SDL, un cadre novateur pour comprendre les évolutions du marketing

L'approche SDL synthétise dans un cadre intégrateur les principales évolutions en cours dans le champ du marketing depuis de nombreuses années. En effet, les remises en question portées par celle-ci traduisent les principales controverses qui animent les chercheurs en marketing.

Plus précisément, dès les années 1970, le marketing est défini par certains auteurs non pas comme une technique d'échange (les 4P pour organiser l'échange de biens : un produit à un prix donné), mais bien comme un processus de création de relations (à travers la démarche qualité ou la marque, par exemple) et de résolution de problèmes (donner les ressources aux consommateurs pour trouver une solution face à un problème de financement par exemple ; Bagozzi, 1974). Les travaux sur le comportement du consommateur ont ensuite ouvert la voie à la réflexion sur l'expérience du consommateur (Hirschman et Holbrook, 1982), donc à sa participation active à la création de valeur.

Par ailleurs, une longue tradition en marketing des services, que ce soit en France (modèle de servuction d'Eglier et Langeard, 1987), dans les pays d'Europe du Nord (Grönroos, 2011) ou aux États-Unis (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985), modélise les interactions entre l'entreprise et ses

Encadré 1. Tout le monde vote pour Danette

Renouveler le goût, innover sont une partie des clés du succès sur le marché des crèmes dessert. À cette fin, depuis 2006 (et jusqu'en 2012), Danone s'est appuyé sur ses consommateurs pour choisir les nouvelles saveurs de l'année de ses Danette en les faisant voter sur Internet. En 2012, la marque a franchi une étape supplémentaire en faisant participer des consommateurs, « fondus de Danette », à la création des parfums avec l'aide du chef pâtissier Christophe Michalak.

clients et souligne le rôle des réseaux dans la création des marchés. Enfin, en 2004 – à peu près en même temps que Vargo et Lusch –, Prahalad et Ramaswamy publient deux articles sur la cocréation de valeur avec le client.

Le courant SDL cristallise ainsi autour de son projet un ensemble de réflexions critiques et de transformations théoriques à l'œuvre dans le champ du marketing. En outre, il s'inscrit dans le contexte du développement des technologies de l'information et de la communication qui offre un terrain fertile à l'émergence de pratiques d'échange innovantes dans lesquelles le client joue un rôle central.

Cova et Cova (2009) synthétisent les nouvelles approches du marketing

et les figures du nouveau consommateur auxquelles elles renvoient (tableau 2).

Le marketing collaboratif (participatif) renvoie à la participation du client à la production de valeur de l'entreprise (encadré 1). Celle-ci peut prendre de multiples formes et concerner l'ensemble des activités de l'entreprise, de la conception à la commercialisation, et contribuer à la création de valeur mais aussi à sa destruction (Mencarelli et Rivière, 2014). Par ailleurs, grâce aux technologies de l'information et de la communication, les consommateurs ont la capacité et les ressources pour développer de nouveaux champs de consommation, voire créer des innovations et diffuser de nouvelles

Tableau 2. Les nouvelles approches marketing

Nouvelles approches du marketing	Figures du nouveau consommateur	Compétences du nouveau consommateur	Exemple
Marketing relationnel	Consommateur individualiste	Dialoguer	Exprimer sa satisfaction ou faire une réclamation sur un produit
Marketing expérientiel	Consommateur hédoniste	Dialoguer + jouer un rôle	Participer aux jeux concours
Marketing collaboratif	Consommateur créatif	Dialoguer + jouer un rôle + intégrer des ressources	Proposer des nouveaux concepts

Source : Cova et Cova, 2009.

pratiques bouleversant le champ du marketing.

Ainsi, l'approche SDL apparaît comme un cadre pertinent pour saisir le développement du marketing participatif mais l'est-il aussi pour comprendre son pendant, c'est-à-dire la consommation collaborative ?

SDL, un cadre imparfait pour comprendre certaines formes de consommation collaborative

Le best-seller de Botsman et Rogers (2011) *What's Mine is Yours* a rendu célèbre la notion de « consommation collaborative³ » (encadré 2), démontrant en quoi elle renouvelle les modèles organisationnels et transforme en profondeur le schéma économique dominant.

SDL est alors une approche pertinente pour comprendre la construction de nouveaux marchés par le biais des réseaux et du partage des ressources. En revanche, ce que ne saisit pas SDL, c'est le caractère politique de certaines expressions de la consommation collaborative.

En effet, les promoteurs de la consommation collaborative souhaitent apporter une réponse aux effets négatifs de la société de consommation : gaspillage, surendettement, pollution, conformisme, désir inassouvi, obsolescence programmée des produits, mensonge et inauthenticité. Ces consommateurs aspirent à retrouver un sens collectif⁴, reprendre le pouvoir dans le marché et l'exprimer dans leurs modes de consommation ou, plus largement, dans leurs styles de vie.

Ces groupes de consommateurs prônent une autre relation commerciale fondée sur :

3 > Voir www.collaborativeconsumption.com
4 > Voir consocollaborative.com

Encadré 2. BlaBlaCar, un exemple de consommation collaborative

The logo for BlaBlaCar is displayed in a white speech bubble. The word 'Bla' is in green, 'Bla' is in blue, and 'Car' is in red.

Présent dans 20 pays en Europe (et sur trois continents !), BlaBlaCar, leader mondial du covoiturage entre particuliers, est une plateforme qui met en relation conducteurs et passagers souhaitant effectuer un même trajet. BlaBlaCar compte aujourd'hui plus de 400 salariés, 20 millions d'utilisateurs et 10 millions de personnes voyageant chaque trimestre grâce à ce service.

BlaBlaCar permet d'illustrer les quatre principes qui fondent le modèle collaboratif selon Bostman et Rogers :

- > une taille critique pour permettre le développement de la pratique collaborative (20 millions de membres sont intéressés par le covoiturage) ;
- > des capacités ou ressources excédentaires disponibles pour permettre les échanges (des conducteurs disposent, pour un trajet et une date donnés, de places vacantes) ;
- > la croyance dans la mise en commun et la gestion collective (mise en avant, sur le site Internet, de la performance de la solution proposée : « Simple et économique : réservez facilement votre place en ligne et voyagez moins cher, en toute confiance ») ;
- > la confiance sous-tendue par des dispositifs d'alerte, des labels, des signes de qualité (l'identité des membres est vérifiée, chauffeurs et passagers s'évaluent et ces avis sont publics afin que chacun bénéficie de l'expérience des autres).

- > la simplicité (relation directe avec le producteur) ;
- > l'engagement volontaire dans la collaboration ;
- > la traçabilité et la transparence, sources de confiance dans la relation.

Ce mouvement de consommation renvoie à une tradition coopérative ancienne (xix^e siècle), actuellement renouvelée par les technologies de la communication qui facilitent et accélèrent la mise en réseau de projets collectifs. On peut citer le développement de sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) telles qu'Alter Conso ou La Louve⁵, par exemple.

Dans ces nouveaux modes de consommation, le consommateur n'est donc pas uniquement un maillon d'une chaîne de valeur économique (une ressource matérielle

5 > Voir www.les-scic.coop, www.alterconso.org, www.lalouve.net

– possession, force de travail – ou immatérielle – connaissance, savoir) comme le suggère la SDL, mais il est avant tout un acteur de l'entreprise collective à laquelle il participe avec une visée transformative (émancipation, apprentissage). Cette dimension politique est occultée dans la réflexion portée par l'approche SDL.

Ces modèles coopératifs visent :

- > l'émancipation du consommateur par l'acquisition de connaissances et de savoir-faire (il s'agit de développer ses ressources personnelles et non, contrairement aux sites collaboratifs, de les mettre uniquement au service des autres) ;
- > l'acquisition du pouvoir par le consommateur qui participe à la décision (ce qui n'est pas le cas sur les plateformes d'échanges, par exemple, dans la mesure où les consommateurs ne décident pas de la politique commerciale du site) ;

> la participation du consommateur aux décisions d'affectation des résultats à des projets collectifs (alors que la consommation collaborative ne s'inscrit pas dans un modèle de gouvernance spécifiant cet aspect).

Le consommateur est un acteur de l'entreprise collective

L'approche SDL ne permet pas de saisir les fondements de cette consommation, car elle n'inscrit pas l'échange dans les rapports sociaux (un échange aliénant ou libérateur, un échange qui modifie le statut social ou le maintient, etc.).

Service-Dominant Logic offre donc un cadre théorique intéressant pour étudier l'évolution des pratiques

marketing et de consommation et amène à penser autrement le déploiement des politiques marketing. Ainsi, le marketing du XXI^e siècle, défini comme le marketing holiste, substitue aux fameux 4P du *marketing mix* les 4P du marketing management

moderne (tableau 3). En revanche, elle ne questionne ni les rapports de pouvoir entre consommateurs et entreprises, ni la notion de travail ou d'émancipation du consommateur dans les nouveaux modèles économiques dits « collaboratifs ». ●

Tableau 3. Les évolutions de la démarche marketing

Marketing mix	Marketing management moderne
Produit	Personnes (création de valeurs par les compétences et ressources des salariés, des consommateurs, voire des parties prenantes)
Prix	Processus (organisation en réseaux de compétences et de création de valeur)
Place (distribution)	Programmes d'action (orientation-marché dans l'ensemble des plans d'action de l'entreprise)
Promotion (communication)	Performance (pilotage global pour l'entreprise et ses parties prenantes)

Source : adapté de Kotler, Keller et Manceau, 2012.

> bibliographie

- BAGOZZI R. P., « Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange », *Journal of Marketing*, n° 38, 1974, p. 77-81.
- BOTSMAN R. et ROGERS R., *What's Mine is Yours: How Collaborative Consumption is Changing The Way We Live*, Londres, Harper Collins, 2^e éd., 2011.
- CLERCET D. et GOUIL H., *L'Économie sociale de A à Z*, Alternatives Économiques Poche, n° 22, 2006.
- COCHOY F., *Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte, 1999.
- COVA B. et COVA V., « Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur », *Recherche et applications en marketing*, vol. 24, n° 3, 2009, p. 81-100.
- EIGLIER P. et LANGEARD E., *Servuction : le marketing des services*, Montigny-le-Bretonneux, McGraw-Hill, 1987.
- GRÖNNROOS C., « Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis », *Marketing Theory*, vol. 11, n° 3, 2011, p. 279-301.
- HOLBROOK M. B. et HIRSCHMAN E. C., « The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun », *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n° 2, 1982, p. 132-140.
- KOTLER P., KELLER K. et MANCEAU D., *Marketing Management*, Montreuil, Pearson, 2012.
- LAYTON R. A., « The Search for a Dominant Logic: A Macromarketing Perspective », *Journal of Macromarketing*, vol. 28, n° 3, 2008, p. 215-227.
- LUSCH R. F. et NAMBIAN S., « Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective », *MIS Quarterly*, vol. 39, n° 1, 2015, p. 155-175.
- MENCARELLI R. et RIVIÈRE A., « La participation du client dans un contexte de *self-service technologies* : une approche par la valeur perçue », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 241, 2014, p. 13-30.
- PEÑALOZA L. et VENKATESH A., « Further Evolving the New Dominant Logic of Marketing: From Services to the Social Construction of Markets », *Marketing Theory*, vol. 6, n° 3, 2006, p. 299-316.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V. A. et BERRY L. L., « A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research », *Journal of Marketing*, n° 49, 1985, p. 41-50.
- PRAHALAD C. K. et RAMASWAMY V., « Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n° 3, 2004, p. 5-14.
- VARGO S. L. et LUSCH R. F., « Evolving to a New Dominant Logic for Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 68, n° 1, 2004, p. 1-17.
- VARGO S. L. et LUSCH R. F., « The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods Based, Manufacturing Model », *Journal of Service Research*, vol. 6, n° 4, 2004, p. 324-335.
- VARGO S. L. et LUSCH R. F., « Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n° 1, 2008, p. 1-10.