

Depuis une vingtaine d'années, la démocratisation d'internet et la réduction des coûts d'accès aux nouvelles technologies de l'information ont favorisé le développement du commerce en ligne, que ce soit au niveau des échanges entre consommateurs, entre entreprise et consommateur final ou entre entreprises.

I. Évolution du B to B: du produit à la solution en passant par la définition du cahier des charges

Les enjeux sur la définition du besoin ainsi que sur l'élaboration du cahier des charges sont démultipliés par l'importance prise par la sphère client-fournisseur dans la vie des affaires (les achats peuvent, aujourd'hui, facilement représenter 70 % du CA d'une entreprise)

1. Identification et formulation du besoin

La première phase d'achat est celle de la reconnaissance du besoin client.

Généralement, on distingue cahier des charges technique et cahier des charges fonctionnel.

- Le cahier des charges technique peut se définir comme *l'ensemble de spécifications requises pour élaborer une prestation liée à un besoin formulé* (à l'aide d'un cahier des charges fonctionnel). Si le client peut le formuler et l'imposer, le fournisseur se conforme aux prescriptions exigées. Sinon, il y a délégation, par le client, au fournisseur (compte tenu du savoir & savoir-faire du fournisseur) du cahier des charges technique et/ou fonctionnel.
- Le cahier des charges fonctionnel traduit la *formulation d'un souhait du client sur un ensemble de fonctionnalités avec tel résultat attendu*. Qui maîtrise alors le processus? Si c'est bien le client qui sélectionne le fournisseur, le fournisseur est en capacité de proposer, mais aussi parfois d'imposer, des solutions pour parvenir au résultat souhaité compte tenu de ses compétences, son expertise et/ou des connaissances sur les technologies disponibles. La rédaction du cahier des charges fonctionnelles, par une partie donnée et sur un besoin donné (le

besoin du client pouvant donc être explicité et mis en forme par lui-même ou bien être sous l'influence du fournisseur et/ou réalisé en collaboration), est un élément clef du processus d'engagement stratégique des entreprises concernées et de leur succès respectif (collectif à long terme et/ou du seul fournisseur usant de son influence à son profit prioritairement). Participer à la rédaction du cahier des charges est essentielle à plus d'un titre. C'est l'argument pour bâtir une typologie robuste des relations clients-fournisseurs : la capacité à rédiger/concevoir le cahier des charges.

Un lien peut aussi être établi entre pouvoir de négociation et participation au cahier des charges. La question de l'importance du cahier des charges (et, par voie de conséquence, celle de son rédacteur) vaut pour les achats stratégiques et banaux : l'achat stratégique onéreux ; les achats banaux, en volume significatif, porteurs d'une valeur non négligeable.

2. L'Offre sur le marché prestataire client-fournisseur

Pour le fournisseur potentiel sur le marché prestataire, la négociation va être le moyen d'évaluer l'expertise du client mais aussi la possibilité de vérifier sa propre légitimité technologique et commerciale ainsi que son aptitude adaptative face à une demande particulière ; la torsion éventuelle dans l'adaptabilité ne pouvant se faire au prix du sacrifice et/ou altération des compétences fondant sa réputation. Une prestation s'appuie donc sur une gamme offerte dans un catalogue sans évacuer la question des adaptations nécessaires aux besoins spécifiques de chaque client. Ainsi, outre l'existence d'un ou de plusieurs produits phares constamment améliorés (pour lutter contre l'obsolescence, s'inscrire dans la dynamique concurrentielle et réactualiser l'offre), la modularité de produit (options prévues) est envisagée dès la conception (parfois en associant les clients potentiels, cf. Von Hippel 1976) mais doit aussi permettre d'envisager et/ou de permettre des spécifications imprévues selon la demande à satisfaire.

La validation *ex post* (par le marché) de la politique d'innovation est au cœur du processus concurrentiel (au moins au sens où, si l'engagement n'est pas opéré, un rival en tirera avantage). L'innovation est un pari économique incertain et coûteux mais nécessaire pour créer et/ou consolider un avantage concurrentiel

- Dans le cadre d'un Marketing de l'Offre *Push* (Dans une logique Push, l'entreprise vendeuse de la prestation (fournisseur) doit investir, préalablement, sans certitude sur l'effectivité des débouchés éventuels), le cahier des charges, unilatéralement fixé et géré par l'offreur, est nécessairement internalisé au stade de la conception par ce dernier : en cas d'innovation radicale *-BtoB* ou *BtoC-* ; systématiquement en *BtoC* pour les biens de grande consommation ; dans certains cas de *BtoB* assimilés au *BtoC* (achats de produits standards) ;
- En *BtoB*, *Push* et *Pull* (La démarche *Pull* qualifiée de Marketing de la Demande (par opposition au Marketing de l'Offre) vise principalement à sonder le client, au

plus près, pour estimer au mieux ses besoins supposés (ou bien encore les révéler) afin d'investir adéquatement en minimisant ainsi a priori les pertes potentielles) doivent être combinés au mieux (même en cas d'innovation radicale) et le besoin client, sa formalisation ainsi que la ou les partie(s) en capacité d'effectuer cette formalisation explicités.

De nombreux auteurs (ainsi Pras & Tarondeau 1981) privilégient l'argument d'une plus grande objectivité de l'achat industriel comparativement aux achats des biens de consommation courants ou durables par les consommateurs. L'objectivité du comportement d'achat en *BtoB* se justifie *a priori* par le statut de l'acheteur (connaissances, compétences, expertises) mais aussi et surtout parce que, dans un cadre professionnel, l'acheteur s'appuie sur des méthodes, critères ou règles. Néanmoins, la connaissance du besoin par l'acheteur professionnel (client) n'est qu'une hypothèse. Les routines existent aussi ou même les phénomènes de mode... parmi d'autres dans un processus interactif.

3. Capacité à concevoir/rédiger le cahier des charges

Si le client dispose de l'expertise suffisante sur lui-même pour identifier son besoin, il peut rédiger, en principe, le cahier des charges fonctionnel et/ou, face à un prestataire expert incontournable (car réputé et/ou monopolistique) participer activement à son élaboration.

La capacité ultérieure de réussite commerciale du client sur son marché aval dépendra, dans une large mesure, du niveau d'expertise du/des fournisseurs en amont. À rebours, l'expertise constitue donc, intrinsèquement, un avantage concurrentiel, en amont, du/des fournisseur(s) à travers la capacité effective à formuler le besoin client et à rédiger le cahier des charges.

Chaque entreprise recentrée sur son métier, liée à d'autres contractuellement, se doit de construire un savoir-faire commercial adossé à un savoir-faire technique et d'innovation pour répondre aux besoins potentiels de ses clients. Un corollaire immédiat est que la capacité d'une partie de révéler le besoin ainsi que de formuler le cahier des charges est un Facteur Clef de Succès (FCS); y compris, potentiellement, en aval.

Il faut une situation de symétrie relationnelle (Bouvier-Patron 1995 – versus asymétrie relationnelle : où l'une des parties domine). L'asymétrie relationnelle est normalement neutralisée lorsque la perspective d'intérêts mutuels est identifiable (Thiéart & Koenig 1987).

Pour la définition du besoin et/ou la rédaction du cahier des charges fonctionnel, l'asymétrie d'information (aléa moral et/ou anti-sélection) est, éventuellement, à envisager mais est secondaire car :

- un contrat ne lie pas nécessairement encore les deux parties pour une prestation envisagée (nouvelle relation ou reconduction non tacite);

- la relation de subordination contractuelle ainsi que la question du pouvoir ne sont pas nécessairement une donnée connue a priori mais se révèlent, de façon procédurale, au cours de la négociation en fonction de la connaissance du besoin et de l'expertise de chaque partie;
- le cahier des charges n'est pas (en totalité et/ou définitivement) préexistant mais résulte bien, conséquemment, d'un processus d'élaboration.

L'asymétrie informationnelle peut exister mais l'asymétrie relationnelle (liée au pouvoir de négociation, relatif à l'expertise effective), est surdéterminante. La logique stratégique d'acteurs l'emporte sur celle d'agents. Au total, pour l'analyse de la relation client-fournisseur, la théorie de l'agence (qui s'appuie, sans se confondre, sur les concepts autonomes d'incitation et d'asymétrie informationnelle), n'est pleinement viable que pour le seul cas de la sous-traitance de base.

Si la relation client-fournisseur est déjà engagée, tout nouveau besoin (susceptible d'être satisfait par les fournisseurs connus) sera immédiatement influencé par l'expertise du/des prestataires installés – sauf appel d'offres systématique. Pour se situer sur un plan plus général, on peut donc se placer dans la situation d'un appel d'offres systématique (ouvert ou restreint) à chaque nouveau besoin. En effet, si la reconduite d'un contrat permet au client, par apprentissage, de gagner lui-même en expertise, l'enfermement dans une même relation par routine fait émerger le risque, par habitude, d'une influence permanente (positive ou négative) du fournisseur sur le client.

L'avantage, de ce mode d'organisation industrielle est de favoriser l'innovation. La mise en concurrence des fournisseurs potentiels aide le client à clarifier son choix par la sélection du/des prestataire(s) et à examiner la ou les solutions disponibles (révélant ainsi, idéalement, l'expertise détenue par le ou les fournisseurs) sans toutefois conduire à la captation du savoir et du savoir-faire du/des fournisseurs. La question la plus essentielle est la capacité effective du client à rédiger le cahier des charges : en cas d'impossibilité (plus ou moins compensable par le choix du/des fournisseurs), le fournisseur va exercer une influence décisive (au mieux de ses propres intérêts et/ou, positivement, de ceux des deux parties). La coordination requise rend préférable délégation et confiance (après sélection si envisageable), menant alors chaque fois que possible au partenariat (option non suggérée par la théorie principal agent). La question de savoir qui détient la capacité de rédiger le cahier des charges, loin d'être anecdotique, permet de conseiller la stratégie d'entreprise, de disposer d'une vision cohérente de la théorie de la firme

II. Évolution du B to C

1. Du service à l'expérience du client

L'expérience client est en train de devenir le levier le plus important pour qu'un prospect sélectionne une marque ou une autre.

En effet avec la concurrence acharnée et mondialisée, la différenciation par l'innovation, le prix et l'image de marque vont être de plus en plus difficile.

Pour s'en convaincre, il suffit de prendre en exemple Apple : d'un leader incontesté dans les smartphones il y a 5 ans (à la fois en termes d'images, de fonctionnalités...), cette marque est de plus en plus challengée par des concurrents qui proposent des produits équivalents, voire maintenant plus techniques !

Cependant l'expérience client ne se mesure pas uniquement sur certains points de contacts, mais tout au long de la relation, avec des notions de cycles :

- cycle du premier achat
- cycle du renouvellement
- ...

Ainsi, un client peut très bien acheter un produit en magasin, être bien conseillé par un vendeur, et suite à cela répondre à une enquête par SMS indiquant une forte satisfaction (exemple : enquête NPS à chaud).

Mais arrivé chez lui, il peut avoir des difficultés à utiliser son produit, voire avoir des mauvaises surprises des semaines plus tard.

Par exemple devoir payer des frais supplémentaires dans un contexte particulier, comme les envois de SMS lors de vacances à l'étranger avec un opérateur télécom pourtant offrant pourtant des offres « illimitées »).

Ainsi votre client que vous pensiez satisfait, peut se transformer en client mécontent, voire en détracteur de la marque... surtout si votre service client ne gère pas l'insatisfaction ou se contente de repousser la faute sur un autre service.

Car c'est aussi une tendance actuelle : avec la multiplicité des points de contacts et des canaux de communication, il y a une dilution des responsabilités et une réduction de l'autonomie.

D'où l'importance de mesurer la satisfaction tout au long du parcours client, en détectant les signaux faibles d'insatisfaction (via par exemple *Weak Signal Tracker* d'Eloquent qui utilise l'analyse sémantique) :

Le but est d'identifier les points de contacts qui ont un critère d'importance élevé, et un niveau de satisfaction faibles.

Par exemple l'activation ou la première utilisation du produit qui peut être source de stress si la documentation, l'aide... n'est pas bien imaginée.

Suite à cela vous aurez des indicateurs, et une idée de l'expérience client globale, et des éléments à améliorer.

Les éléments à mesurer peuvent être un « Consumer effort Score », par exemple :

L'objectif étant alors de traiter les éléments d'insatisfaction du client, qui sont à la fois fréquentes et importantes (des moments de vérité où le client est / insatisfait), ou alors peu fréquentes mais très importantes (grosses frustrations sur certains éléments clés).

Une fois que vous avez mesuré la satisfaction, et passé à l'action pour éliminer les « points durs » dans le parcours client (en commençant par les éléments qui apportent le plus d'insatisfaction au plus grand nombre de clients), vous devez passer à l'impact financier de celui-ci.

Car avoir des clients satisfaits c'est bien, et cela permet de construire le business de demain, mais pour convaincre sa direction et obtenir l'adhésion de tous les collaborateurs, il faut en montrer l'impact concret sur le business.

Cette partie reste la plus délicate à mesurer, car il faut segmenter et/ou identifier les personnes qui ont bénéficié de cette amélioration (via une analyse de l'historique de commandes ou via un A/B testing sur des populations séparées ou via l'analyse du churn) et le chiffre d'affaires généré (souvent disponible dans l'ERP).

L'autre solution, plus simple à mettre en œuvre, consiste à analyser le profil de ses clients, et voir combien rapporte un détracteur / neutre / promoteur, et ainsi avoir une vision « macro » des bénéfices lorsque l'on fait passer un consommateur d'une catégorie à l'autre.

2. De la valeur offerte à la valeur proposée

Selon Véronique Malleret, professeur en HEC (27^e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis, mai 2006), la valeur pour le client a un caractère relatif, d'une part parce qu'elle dépend des caractéristiques du consommateur et de la situation dans laquelle il se trouve et d'autre part parce que le consommateur va apprécier la valeur d'une offre par comparaison avec les offres de concurrents :

- « La valeur économique offerte au consommateur... est la valeur relative qu'un produit donné offre à un consommateur dans une application particulière. C'est le montant maximum qu'il serait disposé à payer, en supposant qu'il est parfaitement informé concernant le produit et les offres des concurrents. » (Teller, 1999, p. 235)
- « Après comparaison des différentes offres, le client choisira celle dont il pense qu'elle lui en donne pour son argent. La valeur est bien ici une notion relative puisqu'elle résulte d'une comparaison avec l'offre de la concurrence. » (Barwise et Meehan, 1999)

a. Valeur ou prix?

Le caractère relatif de la valeur ne suffit pas pour autant à adopter une perspective de valeur d'utilité. La référence au prix, et donc à la valeur d'échange, est bien présente.

Il semble qu'il existe une opposition entre la valeur d'échange, qui s'exprimerait en termes monétaires (et pourrait s'assimiler au prix) et la valeur-utilité qui s'exprimerait en utilité, en satisfaction, «le bien ou le service en question venant remplir certains des besoins de l'utilisateur» (Bourguignon, 2005).

■ Le prix, approximation de la valeur

Pour certains auteurs, que l'on pourrait considérer comme les tenants de la valeur d'échange, la valeur pour le client est le prix que celui-ci est prêt à payer pour acquérir un bien ou un service; le prix est donc une approximation, un indicateur de la valeur d'un bien pour le client.

- Dans son article sur valeur et comptabilité, Simon (2000) pose en introduction que «le prix – constaté lors d'une transaction sur un marché – est l'expression d'une valeur; ou inversement, que la valeur d'un bien constitue le fondement de son prix.» (p. 1245)
- Pour Lorino, (1995b, p. 126) «le prix, comme tout indicateur chiffré, peut constituer un signe de valeur mais il n'est pas la valeur». De même, pour McNair *et al.* (2001), le prix de marché représente un *proxy* de la valeur actuelle nette que le client va retirer du produit ou du service acheté.» (p. 33)
- Dans son article sur la relation entre coût et valeur, Mévellec part de l'idée que «le prix est, dans l'échange, la cristallisation de la valeur» (2000a, p. 32) et parle de «la valeur que les clients vont accepter de payer.» (p. 33)

Si le prix est l'expression de la valeur d'un produit ou d'un service, l'origine de cette valeur, du fait que les clients sont prêts à payer se trouve dans les attributs du produit/service.

Selon McNair *et al.* (2001, p. 36): «Une abondante littérature de marketing démontre que les clients achètent un bouquet d'attributs de produits et services quand ils font un choix sur un marché». Mévellec (2005) considère également que la source de la valeur réside dans les attributs lorsqu'il affirme: «La valeur... est le résultat d'un assemblage de fonctionnalités perçues par le client et chacune porteuse d'une dimension utile» (p. 57)

■ Le prix, attribut de la valeur

À l'opposé, d'autres auteurs considèrent que le prix est un des attributs, une composante de la valeur mais distincte de celle-ci. Dans ce cas, la valeur serait une synthèse des différentes caractéristiques du bien, le prix étant une caractéristique ou un attribut parmi d'autres.

C'est la position retenue par Aurier *et al.* (2004) qui distinguent la valeur globale d'un produit et sa valeur de consommation. Reprenant des définitions antérieures issues de la littérature de marketing, ils mentionnent que « la valeur globale d'un produit... résulte de la confrontation entre les bénéfices et les sacrifices associés à la consommation. Elle est définie comme l'évaluation globale de l'utilité d'un produit fondée sur les perceptions de ce qui est reçu et donné ou comme le rapport entre les bénéfices et les sacrifices perçus » (p. 2).

De la même façon, pour Barwise et Meehan (1999), c'est le rapport valeur perçue/prix qui détermine le comportement du consommateur : « la perception de valeur par le client, c'est-à-dire l'appréciation qu'a le client de l'ensemble des avantages retirés d'un produit ou d'un service par rapport au coût total représenté par son prix d'achat ou sa jouissance. Même s'ils ont généralement d'autres priorités, les consommateurs ont pratiquement tous en tête une notion implicite du « bon » rapport qualité-prix. Après comparaison des différentes offres, le client choisira celle dont il pense qu'elle lui en donne pour son argent. »

Jallat (2002) est particulièrement explicite puisque, pour lui, c'est justement l'écart entre la valeur perçue par le client et le prix qui fonde la compétitivité de l'entreprise : « À ce titre la différence entre le prix de vente d'un produit et sa valeur perçue par le consommateur doit être interprété comme... un vecteur de compétitivité marginale qui doit être maintenu, capitalisé et développé par l'entreprise. (2002, p. 70)

Porter (1985, p. 3) est plus ambigu en affirmant : « La valeur est ce que les clients sont prêts à payer » mais en ajoutant immédiatement : « ... une valeur supérieure vient du fait d'offrir des bénéfices équivalents à ceux des concurrents pour des prix plus bas ou de fournir des bénéfices uniques qui font plus que contrebalancer l'accroissement du prix ».

Enfin, Lorino indique que « la valeur apparaît à travers ce jugement d'opportunité sur le rapport entre fonctionnalités et prix. » (Lorino, 1995b, p. 127). Il précise en 1997 : « La valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponse à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation, etc. » (p. 67)

Les auteurs qui adoptent la position selon laquelle le prix est une des composantes de la valeur sont en général proches de la stratégie et du marketing ; leur approche de la valeur présente de plus les caractéristiques suivantes :

- La valeur à laquelle ils se réfèrent est une valeur perçue par le client : elle n'existe pas en tant que telle. Il s'agit d'une appréciation (Barwise et Meehan, 1999), de représentations mentales (Jallat, 2002) des clients qui dépendent elles-mêmes de leurs attentes.
- La valeur se définit par rapport aux offres des concurrents. Ainsi, la valeur perçue d'un produit/service peut diminuer sans qu'aucun de ses attributs ne soit modifié, simplement parce qu'un concurrent a modifié son offre. La valeur est donc éminemment relative.