

Table des matières

Préface	1
Thierry BILLION	
Avant-propos	5
Partie 1. Comprendre les fondamentaux de l'orientation client dans les services B2B	9
Introduction de la partie 1.	11
Chapitre 1. L'orientation client	13
1.1. Les contours et les enjeux de l'orientation client.	13
1.1.1. Le cadre de l'orientation client	13
1.1.1.1. Orientation client et orientation marché	13
1.1.1.2. L'orientation client entre approches culturelle et comportementale	14
1.1.2. Les bénéfices associés à l'orientation client	14
1.1.2.1. L'orientation client et la performance de l'entreprise	15
1.1.2.2. L'orientation client et son impact sur le client.	15
1.1.2.3. L'orientation client et son impact sur le collaborateur	16
1.1.3. Mise en œuvre de l'orientation client	16
1.1.3.1. Engagement de la direction générale	17
1.1.3.2. Adhésion du manager	18
1.2. Le marketing à la source de l'orientation client	20

1.2.1. Le marketing, culture d'entreprise	20
1.2.1.1. Le client au cœur du concept marketing	20
1.2.1.2. La recherche de l'équilibre entre satisfaction et bénéfice	21
1.2.2. Le marketing stratégique.	23
1.2.2.1. Connaissance du marché et de l'environnement.	23
1.2.2.2. Positionnement de l'offre	23
1.2.3. Le marketing opérationnel.	23
1.2.3.1. Le <i>mix marketing</i>	24
1.2.3.2. Élargissement du <i>mix marketing</i>	24
1.3. L'orientation client du manager en réponse aux enjeux du marketing	25
1.3.1. Un marketing limité	25
1.3.1.1. Crise de crédibilité	25
1.3.1.2. Difficulté de son déploiement	25
1.3.1.3. L'orientation client comme déclinaison de la compétence marketing au niveau managérial	26
1.3.2. Un marketing exposé aux défis technologiques	27
1.3.2.1. La révolution digitale	27
1.3.2.2. L'intelligence artificielle	28
1.3.2.3. L'orientation client du manager comme la face humaine du marketing	28
Chapitre 2. Réalité et enjeux du service	31
2.1. Économie et service : de la donnée aux discours.	31
2.1.1. Le poids économique du service	31
2.1.1.1. Le service en général	31
2.1.1.2. Le service B2B	32
2.1.2. Les discours sur le service.	34
2.1.2.1. La thèse post-industrielle	34
2.1.2.2. La thèse néo-industrielle	35
2.1.2.3. Vers la complémentarité entre industrie et service	36
2.2. Définir le service.	36
2.2.1. L'angle organisationnel : le concept de la servuction	37
2.2.1.1. Les éléments nécessaires à la production du service	37
2.2.1.2. La coproduction du service	38
2.2.1.3. Le manager B2B face à la servuction	38
2.2.2. L'angle marché : un processus et un résultat	40
2.2.2.1. Laisser parler le client	40
2.2.2.2. Enjeu de l'expérience client	41
2.3. Les caractéristiques du service	42
2.3.1. Intangibilité	42

2.3.1.1. Les deux dimensions de l'intangibilité	42
2.3.1.2. Gérer le risque perçu du client	43
2.3.2. Simultanéité	43
2.3.2.1. Conséquence directe de la servuction	43
2.3.2.2. Gérer l'interaction entre le client et le prestataire	44
2.3.3. Hétérogénéité	44
2.3.3.1. Les facteurs d'hétérogénéité	44
2.3.3.2. Gérer la qualité du service	44
2.3.4. Périssabilité	45
2.3.4.1. Absence de stock	45
2.3.4.2. Gérer sa capacité de service	45
Chapitre 3. Les marqueurs du B2B.	49
3.1. La réalité du marché.	49
3.1.1. L'option du marché.	49
3.1.1.1. L'externalisation, moteur des entreprises de service	49
3.1.1.2. La théorie des coûts de transaction	51
3.1.2. La demande dérivée	52
3.1.2.1. La notion de filière	52
3.1.2.2. Risques et opportunités associés à la filière	54
3.2. L'enjeu relationnel	56
3.2.1. Le cadre de la relation client-prestataire.	56
3.2.1.1. Les caractéristiques de la relation	56
3.2.1.2. La relation comme un investissement.	57
3.2.2. L'excellence relationnelle	58
3.2.2.1. Construire la confiance	58
3.2.2.2. Réhabiliter l'émotion	59
Partie 2. Connaître son client	63
Introduction de la partie 2.	65
Chapitre 4. Modéliser la filière	67
4.1. Le marché direct	67
4.1.1. Connaître son marché dans sa globalité	67
4.1.1.1. Le définir	67
4.1.1.2. L'évaluer.	68

4.1.2. La segmentation	70
4.1.2.1. Les spécificités de la segmentation en B2B	70
4.1.2.2. L'enjeu de la segmentation dans les activités de service.	70
4.1.2.3. Le manager face à la segmentation	72
4.1.3. Le ciblage	73
4.1.3.1. Le principe du ciblage	73
4.1.3.2. Les enjeux du ciblage pour le manager	73
4.2. Les acteurs indirects.	74
4.2.1. Identifier les acteurs	75
4.2.1.1. Les acteurs verticaux.	75
4.2.1.2. Les acteurs horizontaux	76
4.2.2. La responsabilité du manager face aux acteurs indirects	77
4.2.2.1. Évaluer les acteurs	77
4.2.2.2. Déployer une stratégie relationnelle.	78
4.2.2.3. Diversifier ses points d'ancrage	79
4.2.2.4. Construire une offre	80
Chapitre 5. Comprendre l'achat	83
5.1. La notion de centre d'achat	83
5.1.1. La composition du centre d'achat	83
5.1.1.1. Les rôles	83
5.1.1.2. Diversité des profils et des attentes	84
5.1.2. L'acheteur	86
5.1.2.1. Réalité et enjeux de la fonction achat	86
5.1.2.2. De l'acheteur <i>cost killer</i> à l'acheteur <i>value incubator</i>	89
5.2. Le processus d'achat	91
5.2.1. Le lancement.	91
5.2.1.1. La reconnaissance d'un besoin.	92
5.2.1.2. La spécification du service	92
5.2.1.3. La recherche des prestataires	93
5.2.1.4. Mission du manager : <i>lobbying</i> amont	93
5.2.2. L'appel d'offres	95
5.2.2.1. Les caractéristiques générales de l'appel d'offres.	95
5.2.2.2. Mission du manager : rédiger sa proposition.	96
5.2.3. De la <i>short list</i> au contrat	96
5.2.3.1. La création d'une <i>short list</i> de prestataires	96
5.2.3.2. La négociation	97
5.2.3.3. La contractualisation.	97
5.2.3.4. Mission du manager : être réactif	97

Chapitre 6. Identifier les cibles du service	101
6.1. Différents types de cibles.	101
6.1.1. Les cibles chez le client direct	101
6.1.1.1. Le bénéficiaire	103
6.1.1.2. Le facilitateur	103
6.1.1.3. L'observateur	104
6.1.2. Les cibles dans la filière	105
6.1.2.1. Les cibles chez le client indirect	105
6.1.2.2. Élargir sa vision des cibles	106
6.2. L'enjeu de la satisfaction des cibles	107
6.2.1. La notion de satisfaction	107
6.2.1.1. Le cadre de référence	107
6.2.1.2. Le contexte spécifique des services B2B	109
6.2.2. La mesure de la satisfaction	110
6.2.2.1. Les méthodes	110
6.2.2.2. Le modèle des écarts	111
Partie 3. Valoriser son offre.	115
Introduction de la partie 3.	117
Chapitre 7. Agir face au risque de banalisation	119
7.1. Comprendre le phénomène de banalisation de l'offre	119
7.1.1. Les caractéristiques d'un marché banalisé	119
7.1.2. Les facteurs explicatifs.	120
7.1.2.1. Évolution du comportement du client.	120
7.1.2.2. Transformation du marché	121
7.1.2.3. Bouleversement technologique.	122
7.1.3. Le piège de la banalisation	123
7.1.3.1. Vérifier la réalité de la banalisation	123
7.1.3.2. Tomber dans le piège ou l'éviter.	124
7.2. Contrer la banalisation de son offre.	126
7.2.1. Les stratégies de présentation de son offre	126
7.2.1.1. Valoriser son offre par le risque	127
7.2.1.2. Valoriser son offre par la rentabilité.	130
7.2.2. Les stratégies d'enrichissement de son offre	134
7.2.2.1. Apporter au client une valeur supplémentaire	134
7.2.2.2. Proposer au client une offre de solution	135

Chapitre 8. Formaliser son offre	137
8.1. Le positionnement de l'offre.	137
8.1.1. La notion de positionnement	137
8.1.1.1. L'importance du positionnement	137
8.1.1.2. Les deux dimensions du positionnement	138
8.1.2. Le manager et le positionnement	139
8.1.2.1. Élargir sa vision concurrentielle	139
8.1.2.2. Articuler un discours clair.	140
8.1.2.3. Assurer la cohérence.	140
8.2. <i>Design</i> de l'offre de service	140
8.2.1. La structure de l'offre de service	141
8.2.1.1. Le service de base et les services périphériques	141
8.2.1.2. La réalité du multimétier dans les services B2B.	142
8.2.2. L'innovation de service	143
8.2.2.1. Enjeux de l'innovation de service	144
8.2.2.2. Les niveaux d'innovation de l'offre de service	144
8.2.2.3. La cocréation et la coconstruction	146
8.3. La plasticité de l'offre de service	148
8.3.1. Les niveaux de plasticité.	149
8.3.1.1. La plasticité globale de l'offre	149
8.3.1.2. La plasticité des attributs du service.	149
8.3.2. La présentation de l'offre de service	151
8.3.2.1. La notion de <i>bundling</i>	151
8.3.2.2. Les limites du <i>bundling</i>	151
 Chapitre 9. Soigner son action commerciale	 153
9.1. La proposition commerciale	153
9.1.1. Documents et supports	153
9.1.1.1. Éléments tangibles du service	153
9.1.1.2. Potentiel de valorisation de l'offre.	154
9.1.2. La présentation orale	154
9.1.2.1. Le verbal	155
9.1.2.2. Le non-verbal	156
9.2. La négociation commerciale.	157
9.2.1. Préparer la négociation.	158
9.2.1.1. Comprendre le contexte de la négociation	158
9.2.1.2. Définir sa position	159
9.2.2. Négocier	159
9.2.2.1. L'écoute	160
9.2.2.2. L'intelligence émotionnelle.	161

Partie 4. Réaliser son service	165
Introduction de la partie 4.	167
Chapitre 10. Libérer l'humain	169
10.1. Associer le client	169
10.1.1. Les principes de la participation du client au service	169
10.1.1.1. La réalité	169
10.1.1.2. Les enjeux	170
10.1.2. Une réalité complexifiée en B2B	171
10.1.2.1. Les moments.	171
10.1.2.2. Les participants	172
10.1.3. Le manager orchestrateur de la participation du client	173
10.1.3.1. Décrypter	173
10.1.3.2. Accompagner	174
10.1.3.3. Contrôler	176
10.2. Mobiliser son équipe	177
10.2.1. Une équipe en situation de service	178
10.2.1.1. Les enjeux du personnel en contact	178
10.2.1.2. Le personnel en contact dans un environnement B2B	179
10.2.2. Une équipe élargie.	182
10.2.2.1. Ses contours	182
10.2.2.2. Promouvoir l'horizontalité	184
10.2.3. Un <i>leadership</i> orienté client	185
10.2.3.1. Prendre soin de ses équipes	185
10.2.3.2. Prendre soin de soi	186
Chapitre 11. Manager les opérations de service	187
11.1. L'efficacité opérationnelle	187
11.1.1. Le cadre de l'efficacité opérationnelle	187
11.1.1.1. Son objet	187
11.1.1.2. Sa mise en œuvre	188
11.1.2. Les spécificités de l'efficacité opérationnelle dans les services	190
11.1.2.1. Un client contributeur	190
11.1.2.2. La variabilité des <i>process</i>	190
11.2. La responsabilité du manager pour des opérations orientées client	191
11.2.1. Opérations et qualité de service	191
11.2.1.1. L'alignement sur les attentes client	191

11.2.1.2. La coordination entre <i>back office</i> et <i>front office</i>	192
11.2.2. Opérations et expérience de service	192
11.2.2.1. L'expérience client	193
11.2.2.2. L'expérience collaborateur	194
11.2.3. Opérations et rentabilité	195
11.2.3.1. La standardisation du <i>process</i>	195
11.2.3.2. Les technologies et le <i>process</i>	196
Chapitre 12. Marketer les tangibles	199
12.1. Les éléments tangibles du service	199
12.1.1. Nature des éléments tangibles	199
12.1.1.1. Deux réalités.	199
12.1.1.2. Les tangibles chez le client en B2B	200
12.1.2. La double fonction des éléments tangibles	201
12.1.2.1. Fonction opérationnelle	201
12.1.2.2. Fonction marketing	202
12.2. Les enjeux des tangibles	204
12.2.1. L'humain dans un environnement physique	204
12.2.1.1. Le modèle <i>stimulus</i> -réponse.	204
12.2.1.2. La responsabilité du manager	204
12.2.2. Le tangible élément de la marque de service	205
12.2.2.1. Les enjeux de la marque de service	205
12.2.2.2. La responsabilité du manager	206
Conclusion	209
Bibliographie	211
Index	223