

# Table des matières

<b>Préface</b> . . . . .	1
Thierry BILLION	
<b>Avant-propos</b> . . . . .	5
<b>Partie 1. Comprendre les fondamentaux de l'orientation client dans les services B2B</b> . . . . .	9
<b>Introduction de la partie 1.</b> . . . . .	11
<b>Chapitre 1. L'orientation client</b> . . . . .	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
<b>Chapitre 2. Réalité et enjeux du service . . . . .</b>	<b>31</b>
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
<b>Chapitre 3. Les marqueurs du B2B. . . . .</b>	<b>49</b>
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
<b>Partie 2. Connaître son client . . . . .</b>	<b>63</b>
<b>Introduction de la partie 2. . . . .</b>	<b>65</b>
<b>Chapitre 4. Modéliser la filière . . . . .</b>	<b>67</b>
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
<b>Chapitre 5. Comprendre l'achat . . . . .</b>	<b>83</b>
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

<b>Chapitre 6. Identifier les cibles du service . . . . .</b>	<b>101</b>
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
<b>Partie 3. Valoriser son offre. . . . .</b>	<b>115</b>
<b>Introduction de la partie 3. . . . .</b>	<b>117</b>
<b>Chapitre 7. Agir face au risque de banalisation . . . . .</b>	<b>119</b>
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

<b>Chapitre 8. Formaliser son offre</b> . . . . .	<b>137</b>
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
 <b>Chapitre 9. Soigner son action commerciale</b> . . . . .	 <b>153</b>
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

<b>Partie 4. Réaliser son service</b> . . . . .	<b>165</b>
<b>Introduction de la partie 4.</b> . . . . .	<b>167</b>
<b>Chapitre 10. Libérer l'humain</b> . . . . .	<b>169</b>
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
<b>Chapitre 11. Manager les opérations de service</b> . . . . .	<b>187</b>
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
<b>Chapitre 12. Marketer les tangibles . . . . .</b>	<b>199</b>
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
<b>Conclusion . . . . .</b>	<b>209</b>
<b>Bibliographie . . . . .</b>	<b>211</b>
<b>Index . . . . .</b>	<b>223</b>